

カテゴリ間の越境による市場参入 —跳び箱モデルによるユーザ獲得戦略—

ビジネス専攻・35112501-8 Tomoyuki Ashizawa 芦澤 智之

主査 長内厚准教授

Keywords: 跳び箱モデル, 越境, 市場参入, コモディティ化, 成熟市場

1. 研究の目的

本論文は、既存の市場内に後発としてカテゴリを生み出し参入する新しい方法の明示を第一の目的としており、更にその上で参入方法の分類と、分類ごとの成功のポイントを示すことを合わせて目的としている。

2. 研究の背景

Poter (1980; 1985) において、経営戦略においてその企業が市場においてどのようなポジションを取ることが重要かという、所謂ポジショニング理論の議論がなされている。新規参入に関しても、参入先をどう選び、参入後はどう競争していくかという議論が行われているが、どのように参入すればよいかという議論が行われていない。

Kim and Mouborgne (2004) においては競争の少ない新しい市場であるブルー・オーシャンを開拓するべきであるという議論が行われているが、そのような新しい市場の開拓は容易ではなく、また開拓した市場がその企業にとって十分な規模である保証もない。企業は成長のためには、競争が激しく、成熟してコモディティ化したレッド・オーシャンへ参入しなければならない。

コモディティ市場への参入戦略では、恩蔵 (2007) では新しいカテゴリへ新しい製品を投入する独自価値戦略が有用であるとされているが、世界初の MP3 プレーヤーである mpman の例など、新しいカテゴリの新しい製品でありながらその後シェアを奪われ市場から退場することとなった例も多い。その一方コモディティ市場においても、既存企業の慢心や、革新企業への対応が遅れる傾向など参入すべき理由もあるが、これらは参入者がコントロールできる要素ではない。また Christensen (1997) においては市場を既存カテゴリと新規カテゴリに分類して参入する、分断型イノベーションについての議論が行われているが、分断型イノベーションには、参入後のシェア獲得までと参入が成功したかの判断とに時間がかかるという弱点がある。

このような状況の元、レッド・オーシャン市場へ、参入者がコントロールできる要素の元、参入結果が判明するまで時間がかからない、新規参入のイノベーションが求められており、その一つの成功パターンを示すことが有用であると考えた。

3. 研究の方法

参入の成功例のケース・スタディの方法を取る。情報源は書籍、論文、インターネット上などにおける公開情報である。とりあげるケースは、JR 東日本の Suica、GREE、Apple、VOCALOID の 4 つである。

4. 研究の成果

レッド・オーシャン市場への参入の成功例の共通点として、越境によるものがあるということが明確になった。越境とは、ターゲットとするメイン市場への参入の前に、一度隣接する比較的参入が容易な周辺カテゴリへ参入し、ユーザへの浸透を図った後に、その製品・サービスにメイン市場で求められる機能を付与することにより、周辺カテゴリのユーザごとメイン市場に参入することである[図: GREE の例]。Suica は定期券・乗車券カテゴリから少額決済市場内の電子マネーカテゴリに、GREE は SNS カテゴリからゲーム市場内のソーシャルゲームカテゴリに、Apple は MP3 プレーヤーカテゴリから携帯電話市場内のスマートフォンカテゴリに、VOCALOID は DTM ソフトウェアカテゴリからアイドル市場内のバーチャルアイドルカテゴリへの参入を果たしている。競争の厳しいメインカテゴリへ直接参入する場合はユーザの支持を得ることは難しいが、比較的競争の少ないカテゴリではユーザの支持を得ることが容易であり、そこで支持ごと越境することで、メイン市場でのシェア獲得につながっている。本論ではこの参入スキームを、周辺カテゴリへの参入をロイター板で力を蓄える

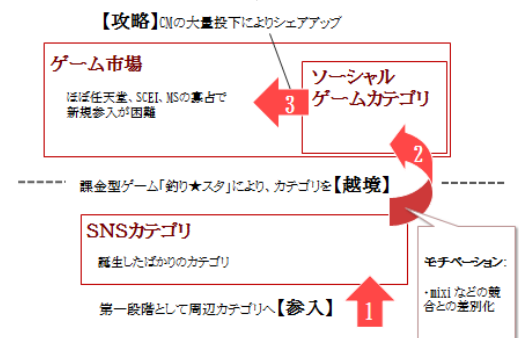
ことに、メイン市場への参入を跳び箱を飛び越えることになぞらえ、「跳び箱モデル」と呼ぶ。

このモデルの優位性には、1. 新規参入者の周辺カテゴリでの拡大を、メイン市場にいる将来の競合プレーヤーが直接対抗しにくいこと、2. 越境により元のカテゴリの機能と越境後のカテゴリの機能を併せ持つ製品・サービスになることにより、収益源が二重になり安定化すること、3. 機能を併せ持つこと自体が製品・サービスの力となるため、必ずしも新しい技術を開発しなくてもよいこと、などがある。

Mintzberg (1978) は戦略を意図した戦略と意図せざる戦略に分類しているが、越境のスキームは周辺カテゴリへの参入前からメインカテゴリの参入を意図していたか否かと、周辺カテゴリからメインカテゴリの越境が自力で行われたか否かの 2 つの軸により、4 つのパターンに分類できる。このうち、当初から意図して自力で越境した周到型のパターンには Suica のケースが、事前からの計画ではないが自力でメインカテゴリへ越境した「発見型」には GREE と Apple が、事前からの計画でなく、また越境も自力ではない「他力型」には VOCALOID があてはまる。

それぞれの参入の成功のポイントとしては、周到型では事前に越境後の展開がスムーズに見通せることが重要である。Suica では定期券・乗車券カテゴリが独占であったこと、電子マネーを用いる店舗もグループ内に遭った事などが成功要因としてある。発見型では周辺カテゴリでの強みを活かせる市場を発見し、活かせる形で越境することが重要である。Apple の ROKR での失敗と、iPhone での成功がこの点を示唆している。他力型では、ユーザに好きに越境させられるだけの隙が必要になる。VOCALOID の初音ミクは簡単な設定しか持っておらず、また自由な二次創作が許されたことが成功要因として見ることができる。

[図 : 越境による参入 (出典 : 筆者作成)]



5. 主要参考文献

- Christensen, Clayton M. (1997) The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail, Boston: Harvard Business School Press.
- Kim, W. Chan and Renee Mauborgne (2004) "Blue Ocean Strategy", Harvard Business School Review, Vol. 82 No.10, pp.76-84.
- Mintzberg, Henry (1978) "Patterns in Strategy Formation", Management Science, Vol.24, No.9, pp.934-948.
- Porter, Michael E. (1980) COMPETITIVE STRATEGY, New York: Free Press.
- Porter, Michael E. (1985) COMPETITIVE ADVANTAGE, New York: Free Press).
- 恩蔵直人 (2007) 『コモディティ化市場のマーケティング論』有斐閣。

2012 年度

商学研究科専門職学位論文

カテゴリ間の越境による市場参入
—跳び箱モデルによるユーザ獲得戦略—

主査：長内厚准教授

副査：長沢伸也教授

副査：根来龍之教授

早稲田大学商学研究科ビジネス専攻 MOT コース

学籍番号： 35112501-8

氏名： 芦澤 智之

目次

第1章 はじめに.....	2
第2章 越境による市場参入	5
第1節 成熟市場への参入	5
第2節 越境のスキーム	8
第3節 越境のスキームの分類	10
第3章 ケース・スタディ	12
第1節 周到型としての SUICA のケース	12
第2節 発見型のケース	20
第1項 GREE.....	20
第2項 Apple	24
第3節 他力型としての VOCALOID のケース	31
第4章 考察.....	38
第1節 跳び箱モデル.....	38
第2節 越境のパターン別のポイント	41
第3節 越境のスキームが持つ優位性	42
第5章 インプリケーションと今後の課題	44
謝辞.....	45
参考文献.....	46

第1章 はじめに

この論文は、既存の市場内に後発としてカテゴリを生み出して参入する新しい方法を明示することを第一の目的としており、更にその上で参入方法の分類と、分類ごとの成功のポイントを示すことも合わせて目的としている。この章では、この目的に至った前提について説明する。

Porter (1980; 1985) においては、経営戦略においてその企業が市場においてどのような位置づけにあるかという視点が重要であるという、所謂ポジショニング理論が唱えられている。企業の競争優位性はその会社が市場の中で取るポジションに起因するものであるとして、外部環境がその会社に与える影響を重視する考え方である。企業の成長のために新たな市場への参入が重要な選択肢であることは論を待たないが、これらの中では、企業の新規参入については外部環境を重視する視点を元に、「新事業への参入戦略」(Porter, 1980) や、「業界リーダーへの攻撃戦略」(Porter, 1985) といったテーマで、参入先をどのように選び、参入後はどのように競争していくかという議論が行われている。その一方、どのように参入すればよいか、といった参入自体の方法論についての議論は行われていない。

また、ポジショニング理論の発展理論の一つである Kim and Mauborgne (2004; 2005) においては、既に存在していて激しい競争が起こっており、価格以外の差異化が困難となっていくコモディティ化が進むレッド・オーシャンと、全く新しい市場であるブルー・オーシャンに分けた議論が行われている。企業はレッド・オーシャンではなく前人未到のブルー・オーシャンを切り開くべきであるという議論であるが、完全に新しい市場を生み出すことは多くの企業にとって容易ならざることである(恩蔵, 2006)。また、仮に新たにブルー・オーシャンを創造することができたとしても、その市場が創造した企業の成長に足るだけの規模を兼ね備えている保障はなく、新規性、十分な規模、参入障壁などを兼ね備えた理想的な市場を生み出すことは非常に困難である。

一方レッド・オーシャンのような市場で散見される現象であるコモディティ化の要因には、顧客ニーズの頭打ちと差別化シーズの頭打ちという、需要側・供給側両方の要因がある(延岡, 2006a)。このような成熟したコモディティ化市場への新規参入は、これはまでは失敗する可能性が高く、避けるべきものであるとされてきた(Porter, 1980)。しかし、コモディティ化した市場での価値獲得は今や多くの企業にとっての課題であり(小笠原・松本, 2005)、近年は参入のケースも数多くみられる(恩蔵, 2007)。本論は、企業が新規参入を行う場合、優位的な位置づけに至るまでの経路が重要なのではないかという問題意識の元に、特にシェアを持つ既存リーダーが存在して、成熟、コモディティ化した市場への参入の方法論に焦点を当て、現実には市場の中で優位性を確保することができた複数の事例が生まれている、一つの経路パターンを提示することを目的としている。

企業がコモディティ市場・成熟市場へ参入を図ろうとする理由には、ネガティブなもの

とポジティブなものがある。ネガティブなものは、多くの市場が成熟段階に入り成熟市場で戦わざるを得ない（恩蔵, 2007）ことや、画期的な新商品を出しにくくなってきている（Schnaars, 1994）ことがある。一方ポジティブなものには大きく3つあり、(1) 成熟市場では在来企業が慢心しており、外部への注意が少ないため、十分な参入障壁が築かれていないことがあること、(2) 在来企業は既存事業との共食いを避けるために、革新的製品による新規参入者への対応が遅れがちであること、(3) 本来収益性を左右する要因は戦略によるところが大きく、どの市場かという点は実は小さいということ、が挙げられる（恩蔵, 2007; Rumelt, 1991）。しかしこれらの要件は、在来企業の行動によって規定されるものが多いが、在来企業の行動は新規参入企業にとってはコントロール不可能であるため、参入が成功するかどうかを事前に予測することは困難である。本論で示すパターンにおいてはこの弱点を補い、外部環境に依存せずに新規参入企業が主に内部でコントロールできる要素によって参入するパターンとなっている。

また Christensen (1997) は、製品市場を既存カテゴリと新規カテゴリとに分断し、既存企業を既存カテゴリに留まらせることで新規参入企業が獲得する分断型イノベーション（Disruptive Innovation）を示した。分断型イノベーションにおいては、分断により生まれた新規カテゴリが、その後技術の進歩などにより徐々に既存カテゴリを侵食し、ついには既存カテゴリを逆転してメインのカテゴリとなることを理想形としている。しかし、問題は既存カテゴリの逆転までには時間がかかり、またどれだけの時間がかかるかを事前に予測することは困難で、更に本当に逆転するかどうか不明確であるという点である。Christensen (1997) においては、ハードディスクドライブのサイズが小さいものが大きいものを次々と駆逐していった現象をもって分断型イノベーションの説明をしているが、現実には半導体メモリーの大容量化・低価格化などもありハードディスクドライブの小型化の流れは恒久的には続かなかった。例えば1インチのハードディスクドライブが2.5インチのハードディスクドライブの市場を侵食し逆転することはなく、2.5インチのハードディスクドライブの登場は分断的イノベーションであった一方、1インチのドライブは分断的イノベーションではなかったわけである。このことが明確になるまでに、1インチのドライブが発売されてから相当な時間を要しており、分断型イノベーションは実際の戦略として用いる場合に、本当にそれが市場に受け入れられるかが分かるまで時間がかかるという問題がある。一方本論において提示するパターンはカテゴリを分断するのではなく、既存の成熟し、コモディティ化した市場内に、近接カテゴリから境界をまたいで新たなカテゴリを形成することにより山田（1995）でいう侵入者として参入する方法である。既にその市場が十分な規模があることを踏まえてその中へ参入することになるため、そのカテゴリが将来的に十分な規模を持つまで成長するかどうかというリスクがないという点においては、分断型イノベーションよりも優れた参入方法といえる。

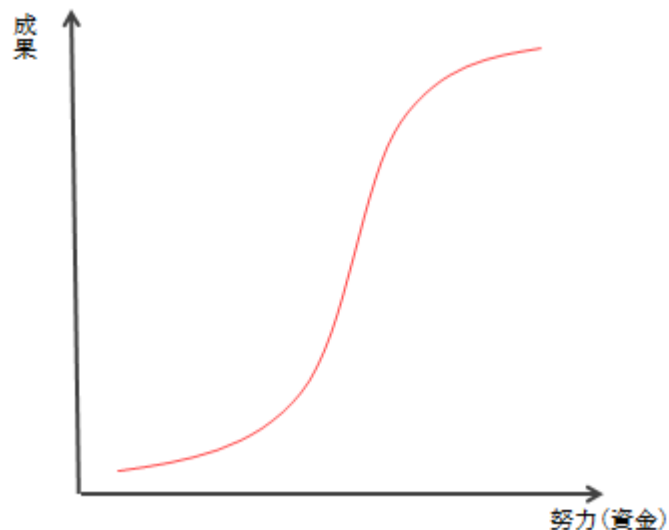
またここでは言葉の定義づけを行う。ある製品やサービス、若しくは顧客の集合体をあらわす言葉として、市場・カテゴリ・セグメントなどといった用語がある。特に「市場」

については様々な意味があるが (Kotler, 1967)、本論では製品やサービス、あるいはその顧客の集合と定義し、市場を製品の機能や特徴といった供給ベースで細分化したものを「カテゴリ」と、消費者や顧客の特徴といった需要ベースで細分化したものを「セグメント」と呼ぶこととする。尚、Kotler (1980) では「市場」はある製品に対する現実または潜在顧客全員の集合と、需要ベースの見方で定義をしており、またこの集合を様々な基準で部分集合に細分化したものをセグメントと呼んでいる。一方宮尾 (2011) では「下位市場」のことを指して「製品カテゴリ」と呼んでいるなど、「市場」は供給ベースで用いられている例もある。また「商品カテゴリー」(楠木・阿久津, 2006) や、「製品カテゴリ」(恩蔵, 2006; 2007; 宮尾, 2009; 2011) といった表現に見られるように、「カテゴリ」は供給ベースで用いられることが多い。

第2章 越境による市場参入

第1節 成熟市場への参入

図表 2-1. S 曲線

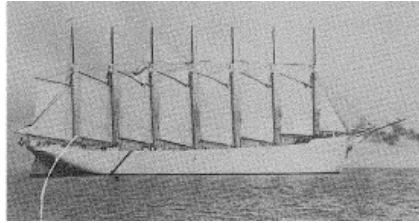


(出典：Foster (1986))

この章においては、成熟した市場への参入の必要性を示し、そのための方法である越境のスキームにつき、明示する。

ビジネスの世界に関わらず、人間の行為すべてに限界があるものである (Foster, 1986)。技術開発においても、いくら資金などのリソースを投入してもある時点から成果がほとんど上がらなくなる点があり、そのような成熟の様子は図表 2-1. のような S 曲線で表される。Foster (1986) においては技術が成熟し、リソースの投入に対して成果が出なくなってしまう具体的な例として、帆船とキャッシュ・レジスターの例を挙げている。帆船トマス・W・ローソン号 (図表 2-2.) は、新たに帆船の競合として登場した蒸気船に対抗するため、最高で巡航速度 22 ノットという速度を実現した船であった。しかし、船脚の代わりに操舵性、安定性が犠牲になっており、トマス・W・ローソン号はイギリス海峡シリー諸島の沖合で停泊中に突風にあおられ、あえなく転覆してしまった。当時の帆船はもう安定性を維持したまま速度を上げていくことが不可能な状況になっていたのである。また、キャッシュ・レジスターメーカーの米 NCR は、1971 年 5 月に新設計の電動式キャッシュ・レジスター (図表 2-3.) が売れる見込みがないためすべて償却処分にする と発表した。競合の電子式キャッシュ・レジスターに対して、電動式では競争しうる生産コストや使い勝手が実現することができなくなっていたのである。

図表 2-2. トマス・W・ローソン号 図表 2-3. キャッシュ・レジスター



(出典：Thomas Crane Public Library)



(出典：NCR)

このような技術的成熟などの要因により、多くの市場において一定時間を経た後に価格以外の差別要因を失ってしまうコモディティ化が進んでいく（楠木，2003）。すなわち業界進化の先には、業界成熟があるということである（小松，1989）。仮に運よく前章で触れたブルー・オーシャンを開拓し参入することができた場合も、その瞬間から市場はレッド・オーシャン化に向けた変化を開始するのである。そのため新規参入による成長を狙う企業にとっては、成熟し大規模な既存企業がシェアを持つコモディティ市場にどう積極的に参入し、その中でどのように収益を得ていくのかという戦略が実際問題としてより重要になってくるのである。

図表 2-4. コモディティ化した市場への参入パターン

		既存製品カテゴリとの違い	
		小	大
知覚差異	小	経験価値戦略 (コモディティ化している市場での新製品)	カテゴリ価値戦略 (コモディティ化している市場での新製品)
	大	品質価値戦略 (ハイテク製品での新製品)	独自価値(先発)戦略 (新領域における画期的な新製品)

(出典：恩蔵（2006）)

そのようなコモディティ化した市場への参入パターンは、恩蔵（2006）においては参入

カテゴリの既存製品カテゴリとの差異の大小、参入製品の価値の既存製品との知覚しうる差異の大小により、4 パターンに分類している（図表 2-4.）。このうち、カテゴリの差が大きく知覚価値の差異も大きい独自価値（先発）戦略、つまり新領域に画期的な新製品を投入して先発ブランドとなることが、多くの優位性を持つことにつながるとしている。先行者であることの強み（Carpenter and Nakamoto, 1989）や、新規カテゴリを生み出すことの強み（Aaker, 2011）については既に指摘されているが、そこでは競合企業が不利になる分野を形成することで、優位性を生み出すことができるとしている。

図表 2-5. カップヌードル



（出典：Mynavi）

図表 2-6. ウォッシュレット

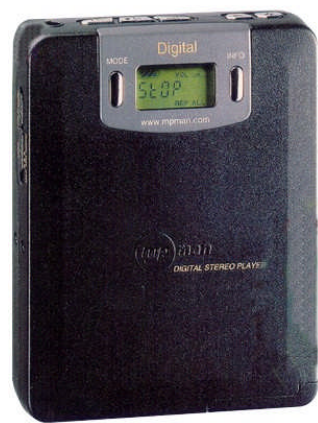


（出典：TOTO）

具体的にはカップヌードル（図表 2-5.）によりカップラーメンカテゴリを創造した日清食品のケースや、ウォッシュレット（図表 2-6.）により温水洗浄便座カテゴリを創造した TOTO のケースなど、過去に新カテゴリに画期的な新製品を投入することにより参入を成功させた例はあるが、一般的には新しい製品やサービスで新しいカテゴリを切り開くことは至難の業である（恩蔵, 2006）。更に、新しいカテゴリの形成は、その製品の価値だけではなく社会的趨勢や市場構造など様々な外部要因が相互作用しており、そのマネジメントは容易ではない（宮尾, 2009）。その困難さ故、新領域に新製品を投入しつつもその後消滅してしまったケースも多く、例えば世界初のデジタルオーディオプレーヤーは 1998 年に韓国のセハン情報システムから発売された mpman（図表 2-7.）であるが、1998 年に米ダイヤモンド・マルチメディア・システムズ社が事業買収し Rio シリーズに吸収された後、2001 年に発売された競合となる Apple 社の iPod シリーズの拡大も受け、その後事業を引き継いだ日本のディーアンドエムホールディングス社の手により、2005 年に事業撤退している。また（画像が扱える）世界初の Web ブラウザは NCSA（米スーパーコンピュータ応用研究所）による NCSA Mosaic（図表 2-8.）であるが、NCSA Mosaic を発展させた米 Netscape による Netscape Navigator は、米 Microsoft のブラウザである Internet Explorer とのシェア争いに敗れ、2008 年を最後にサポート停止となっている。この他にも、アメリカの軍事製品メーカー・レイセオン社が開発しその後撤退した電子レンジ（図表 2-9.）の例や、あるいは共に米 Microsoft

社の Office にシェアをとられてしまった米 Personal Software の PC 用表計算ソフト・VisiCalc (図表 2-10.) や米 MicroPro International の PC 用ワープロソフト・WordStar (図表 2-11.) の例など、新カテゴリへの新商品であっても後発にシェアをとられてしまい、先発ブランドとしての優位性を活かしきれなかったケースは枚挙に暇がなく、必ずしもこの参入パターンが、後の成功につながっているとはいいいきれない。

図表 2-7. Mpman



(出典 : mpman news)

図表 2-8. NCSA MOSAIC



(出典 : NCSA)

図表 2-9. レイセオン社製
電子レンジ



(出典 : Sam Spratt/Gizmodo)

図表 2-10. VisiCalc

HOME BUDGET, 1979			
MONTH	NOV	DEC	TOTAL
SALARY	2500.00	2500.00	30000.00
OTHER			
INCOME			
FOOD	400.00	400.00	4800.00
RENT	350.00	350.00	4200.00
HEAT	110.00	120.00	575.00
REC	100.00	100.00	1200.00
TAXES	1000.00	1000.00	12000.00
ENTERTAIN	100.00	100.00	1200.00
MISC	100.00	100.00	1200.00
CAR	300.00	300.00	3600.00
EXPENSES			
	2460.00	2470.00	28775.00
REMAINDER	40.00	30.00	1225.00
SAVINGS	30.00	30.00	360.00

(出典 : Diskidee)

図表 2-11. WordStar



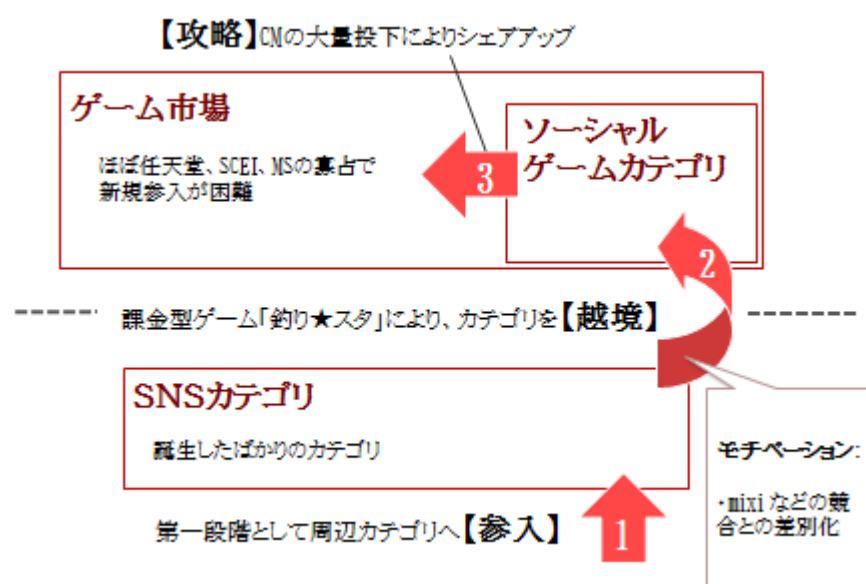
(出典 : THE Creative GENIE)

第2節 越境のスキーム

その一方、コモディティ化・成熟化・大規模リーダーの存在といった特徴を持つ市場に対して参入しシェア獲得に成功したケースには、越境により参入したものがいくつかみられる。越境による参入とは、一度ターゲットとするメイン市場に隣接する比較的規模が小

さいカテゴリへ参入し、そこでシェアを獲得した後にメイン市場にて求められる機能を付加することにより、隣接するカテゴリでのユーザごとメイン市場へ改めて参入することで、メイン市場内における新たなカテゴリの構築並びに参入直後のシェアの獲得を成功させる、参入のスキームを指す。図表 2-12 は、次章で説明する GREE を例に、越境のフレームを示したものであるが、このように、周辺カテゴリへの参入、メイン市場内に新規カテゴリを作ることによる越境、メイン市場を攻略することによるシェアアップといった 3 ステップで参入しているのがその特徴である。

図表 2-12. 越境のフレーム



(出典：筆者作成)

第一段階として周辺カテゴリへ参入する理由としては、まず規模の大きな競合がいるコモディティ化の進んだメイン市場へは直接参入することが困難であるものの、その周辺カテゴリであれば比較的参入が容易であるカテゴリが存在する可能性が高いという点がある。本論のケース・スタディでとりあげている GREE の例においても、規模が大きいゲーム市場には既に任天堂やソニーコンピュータエンタテインメントといった既存企業があり、直接カテゴリに参入して彼らのシェアを奪うことは困難が伴うと思われたものの、周辺カテゴリである国内 SNS カテゴリには、GREE が参入した 2004 年当時には大きなコンペチタはおらず、比較的容易に参入することが可能であった。参入後、その周辺カテゴリである程度のシェアを獲得しユーザの支持を得た後に、いよいよメイン市場への越境を果たすわけであるが、その時に周辺カテゴリのユーザをほぼそのまま連れて越境することができるため、メイン市場においては新規参入プレーヤの立場であっても、必ずしもシェア 0%から積み上げていかなければならないという点も、このスキームが優位に働くポイントである。

また越境時にメイン市場に対応させるための機能付与を行うことにより、メイン市場の機能と周辺カテゴリの機能の両方を踏まえた、新しい製品やサービスが出来上がることが多い。GREE の例では、SNS サイトがゲーム機能を付与したことにより、ソーシャルゲームという新しいゲームを生み出すことに成功しており、この新しい製品・サービスであるということが、メイン市場においてシェアを獲得するときの強みとなるのである。それはまさに二つの機能の、ヨーゼフ・シュンペーターのいう新結合によるイノベティブな製品・サービスであるといえよう。

第3節 越境のスキームの分類

次章において 4 つの越境のケースを示すが、各ケースを分析した結果を元にした分類を予めここで示す。

Mintzberg (1978; 1994) では戦略を意図した戦略 (Intended strategy) と意図せざる戦略 (Unintended strategy) に分類しているが、この越境のスキームについては、周辺カテゴリ参入前からメイン市場への参入を意図していたか否かと、メイン市場への参入が自力で行われたか否かの 2 つの軸によって、4 つのパターンに分類される (図表 2-13.)。尚、ここでいう「自力」とは、参入企業が越境先であるメイン市場向けの製品やサービスであることを、明確に明示したうえで提供を行うことと定義する。

図表 2-13. 越境の分類

		周辺カテゴリからメインカテゴリへ 自力で参入したか	
		Y	N
周辺カテゴリ 参入前からメイン カテゴリ参入を計 画していたか	Y	周到型 (例: Suica)	—
	N	発見型 (例: GREE, Apple)	他力型 (例: VOCALOID)

(出典: 筆者作成)

このうち、当初から意図していて自力で越境した、つまり完全に意図的な戦略であった周到型は、乗車券・定期券カテゴリから少額決済市場内の電子マネーカテゴリへの越境を

果たした JR 東日本の Suica のケースがあてはまる。Suica はその導入前から駅構内の売店や、街中のコンビニエンスストアなどでの決済に用いられることを想定して開発されたものである。一方当初からは意図はしていなかったものの自力でメイン市場へ越境した、つまり周辺カテゴリ参入後に意図が芽生えた戦略であった発見型は、SNS カテゴリからゲーム市場内のソーシャルゲームカテゴリへの越境を実現させた GREE や、デジタルオーディオプレーヤーカテゴリから携帯電話市場内の（フルスクリーンの）スマートフォンカテゴリへ越境した Apple のケースがあてはまる。GREE がゲーム市場に参入することを決定したのも、Apple が iPhone によって携帯電話市場に参入することを決定したのも、いずれもそれぞれ SNS カテゴリ、デジタルオーディオプレーヤーカテゴリという周辺カテゴリに参入した後である。また当初から意図しておらず、越境も他力、すなわちユーザの力を借りて行ったという、意図せざる戦略であった他力型には、DTM 用ソフトウェアカテゴリからアイドルカテゴリ内のバーチャルアイドル市場への越境を行った VOCALOID のケースがあてはまる。アイドルとして成功を収めている VOCALOID シリーズの初音ミクも、発売したクリプトン・フューチャー・メディアがアイドルカテゴリへの参入を意図して市場に投入したわけではなく、ユーザがアイドルとして仕立てあげていったという構図が見られる。尚、当初から越境を意図しつつも他力で越境するパターンは考えにくいため、実際は周到型・発見型・他力型の 3 つの区分となる。

第3章 ケース・スタディ

この章ではケース・スタディとして前章の分類に則り、周辺カテゴリ参入前から自力での越境を計画していた周到型の例として Suica のケースを、周辺カテゴリ参入後、越境の機会を見つけ自力で越境した発見型の例として GREE と Apple のケースを、周辺カテゴリ参入後、自力ではなくユーザの力により越境する結果となった他力型の例として VOCALOID のケースを取り上げる。

第1節 周到型としての Suica のケース

図表 3-1. Suica



(出典：JR 東日本)

図表 3-2. Suica ロゴマーク



(出典：JR 東日本)

まず、周到型のケースとして、定期券・乗車券カテゴリから、少額決済市場の中の電子マネーカテゴリへ越境した JR 東日本の Suica のケースを示す。

Suica とは、東日本旅客鉄道株式会社（以下「JR 東日本」）が発行する、Sony が開発した FeliCa¹⁾技術をベースとした非接触 IC カードである（図表 3-1.）。Suica というネーミングは Super Urban Intelligent CArd の略称であり、「スイスイ行ける IC カード」の意味合いも持っている。またロゴマークは語呂合わせから西瓜をイメージさせるものとなっている（図表 3-2.）。2001 年 11 月に発行されて以来急速に普及が進み、2012 年 7 月には 4000 万枚を超え²⁾（図表 3-3.）、JR 東日本管内でしか発行されていないにもかかわらず日本人の約 3 人に 1 人は持つカードへと成長している。

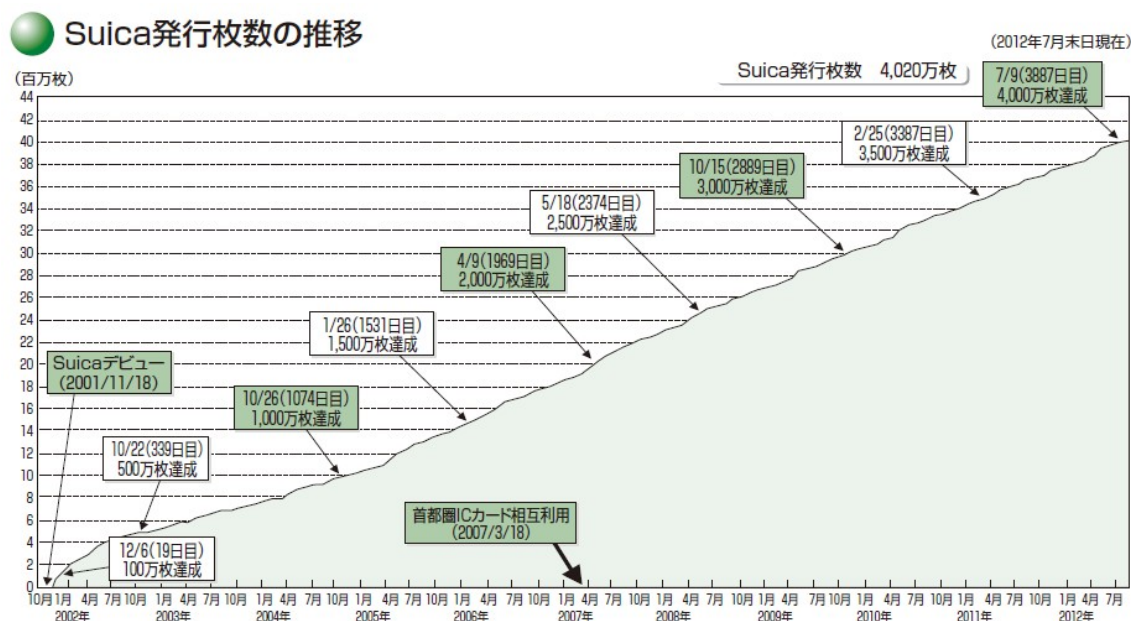
Suica の開発は長期間に及ぶものであった。椎橋³⁾（2003）によると、JR 東日本発足の年であり、Suica 導入の 14 年前である 1987 年から IC カードの可能性について着目されていた。その後複数年にわたる開発活動ののち、1994 年・1995 年・1997 年と 3 度のフィールドテストを経て、2001 年の導入へと至っている。

¹⁾ Sony: FeliCa <http://www.sony.co.jp/Products/felica/>（閲覧：2013 年 1 月 7 日）

²⁾ JR 東日本 会社要覧 2012-2013 IT・Suica 事業
http://www.jreast.co.jp/youran/pdf/jre_youran_group_p63_69.pdf（閲覧：2013 年 1 月 7 日）

³⁾ 椎橋氏は導入の 2001 年当時、JR 東日本の本社設備部旅客設備課長。

図表 3-3. Suica 発行枚数推移（2012 年 7 月末現在）



(出典：JR 東日本)

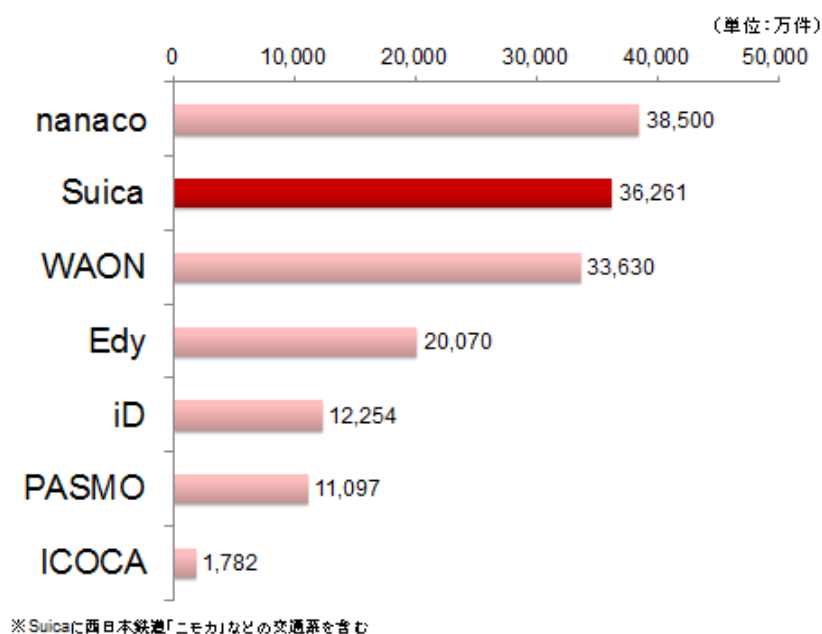
Suica のような電子マネーは、Suica 同様 1990 年代に実験が世界中で始まっている。後にクレジットカード会社であるマスターカードに買収されることになる、ナショナル・ウエストミンスター銀行とモンデックス・インターナショナルが開発した電子マネー・モンデックスは、1995 年に英国の地方都市であるスウィンドンで実験を行っている。またマスターカードの競合であるビザ・インターナショナルも、1996 年のアトランタオリンピックにおいて電子マネー・ビザキャッシュの実証実験を行ったものの、この両者とも数年で実験を終え、実用化されていない。更に日本でも、都市銀行、(現在の)総務省、NTT の三者によるスーパーキャッシュという構想があったが同じく不成功に終わっている。これらの構想がいずれも失敗に終わってしまったのは、Suica を成功させた JR 東日本の田辺取締役（2007 年当時）によると、加盟店側のメリットを打ち出すことができなかったからではないかということである（田辺, 2007）。

Suica は、導入された 2001 年当時は、定期券・並びに乗車券を代替するサービスであった。乗車券を買わずに改札を通ることができるというサービスは、JR 東日本はイオカードという磁気カードで既に実現されていたが、Suica では IC カードになったことによりパスケースから取り出さずに改札を通過することができるようになったこと、自分の好きなタイミングで好きな金額をチャージして再利用することも可能になったこと、また定期券内から定期券外の区間へ利用するときも改札通過時にチャージされた金額から不足分が自動的に引かれて精算の必要がなくなったことといったメリットが増えたため、販売時に 500 円分のデポジットが必要であったにもかかわらず、発売から 2 か月で発行枚数が 200 万枚を突破

する⁴⁾など、多くのユーザに受け入れられる結果となった。

このように順調にユーザ数を増やしていく中、2004年3月に Suica ショッピングサービスが開始される⁵⁾。これは、これまで定期券・乗車券として用いられていた Suica を、店舗での支払いに用いることができるようになる、というサービスである。カード自体はデザインに Suica マークが入った新たなものでないとショッピングサービスには対応していなかったが、旧カードのユーザは無償で新カードへの交換をすることができた⁶⁾。ユーザのメリットとしては、購買時に小銭を必要とせず、またスピーディに購買行動を完了させることができるというものがあった。これにより、高い利便性により定期券・乗車券カテゴリにおいてシェアを高めていた Suica は、これまでキャッシュが高いシェアを持っていた少額決済市場内に、電子マネーカテゴリを創生し、越境したのである。

図表 3-4. 2012 年度上半期（4～9 月）国内電子マネー決済件数



(出典：日経流通新聞より筆者作成)

⁴⁾ 「Suica 200 万人突破」 JR 東日本プレスリリース 2002 年 1 月 18 日
http://www.jreast.co.jp/press/2001_2/20020107/index.html (閲覧：2012 年 10 月 25 日)

⁵⁾ 「Suica によるショッピングサービスがスタート！ ～2004 年 3 月 22 日（月）サービス開始～」 JR 東日本プレスリリース 2004 年 2 月 10 日
http://www.jreast.co.jp/press/2003_2/20040204.pdf (閲覧：2012 年 10 月 25 日)

⁶⁾ JR 東日本/Suica/お買い物
<http://www.jreast.co.jp/suica/use/shopping/> (閲覧：2012 年 12 月 29 日)

越境後も、少額決済カテゴリ内において Suica は順調にシェアを拡大させていっている。BIS (Bank for International Settlements: 国際決済銀行) の統計⁷⁾によると日本国内における電子マネーの取引額は、2007 年は 5600 億円であったのに対して、2008 年は 8200 億円、2009 年は 1 兆 2500 億円、2010 年は 1 兆 7300 億円と 3 年間で約 3 倍強になるなど順調に拡大している。そのような電子マネーの中でも、Suica は JR 東日本管内のみでしか発行されていない IC カードであるという不利な条件がありながら、決済件数において全国展開している Edy などの電子マネーを抑えて、共に流通系に区分されるセブン&アイ・ホールディングスの nanaco やイオングループの WAON と共にトップグループに位置している (図表 3-4.)。

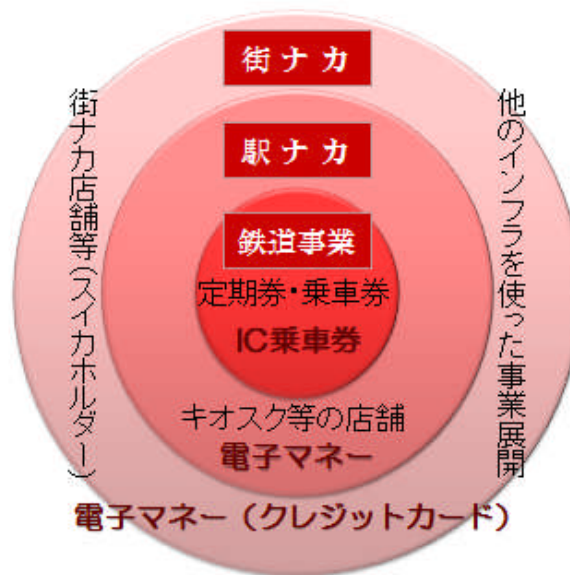
少額決済カテゴリへの越境を実現させた Suica であるが、この越境は周辺カテゴリである定期券・乗車券カテゴリへの参入前から意図されていたのであろうか。佐々木、藤原 (2007) において JR 東日本の理事 IT・Suica 事業本部副本部長の椎橋氏は、Suica 導入の意思決定を行った同社の社内会議の様子について、以下のように語っている。

3 重の同心円を描いた絵を常務会に出しまして (引用者注: 図表 3-5.)、まず真ん中の鉄道 IC カード乗車券システムを導入し、そこから VIEW クレジット機能を付加しグループに広げ、更に鉄道機能を武器に部外に広がっていくという戦略です。この中心にある IC カード乗車券システムの導入が重要であると説得しました。必ずしも経済的な理由が一番ではありません。IC カード乗車券はバリューをチャージしてからそのバリューを利用するという、機能は電子マネーそのものです。メモリー容量も大きいし、セキュリティも高いので身分証明用の認証 (ID) カードにもなります。導入すれば、いろんなビジネス展開が必ず期待できると思っていました。ただ、すべての可能性のあるビジネスに取り組んでも成功するという確信もないので、同心円状にして、「将来的に大きな可能性を秘めたカードなので、まず『同心円の中心部の鉄道 IC カードの導入』、ここの部分だけをやらせてほしい、そのための投資額は老朽取替えの費用を含めると 460 億円、除くと 130 億円です。この投資額は 10 年レンジでメンテナンスコストの減などで回収します。」ということを説明しました。

⁷⁾ Statistics on payment, clearing and settlement systems in the CPSS countries - Figures for 2011 - preliminary release --September 2012

<http://www.bis.org/publ/cpss104.htm> (閲覧: 2012 年 12 月 4 日)

図表 3-5. 3 重の同心円



（出典：岩田（2005）より筆者作成）

すなわち、将来の他カテゴリへの越境の可能性を視野に、まずは定期券・乗車券カテゴリへ参入することを当初から戦略として持っていた周到型の越境であったというのである。当時の JR 東日本が置かれていた状況として、鉄道運輸事業は航空会社との競争の激化や、少子高齢化により通勤・通学客が減少していつていることから、1990 年代前半から長期的に低落傾向が続いていた。このような状況の中、JR 東日本は 2000 年頃から事業ドメインを鉄道事業から総合生活サービス事業へと拡大させており、駅ビル関連の商業施設の活性化によりエキナカ戦略を強化するなど、非鉄道事業を積極的に展開していた。Suica は電子マネーとしてこのような関連事業への貢献が期待されていたのである（岩田, 2005）。また椎橋氏が述べているメンテナンスコストについてであるが、IC カードの導入前、JR 東日本の自動改札機は磁気カードであるイオカードや切符を 400 万枚処理すれば、磁気ヘッドで読み取るローラやベルトが摩耗するためメンテナンスが必要な状況にあった。そのコストは、1 回に数十万円かかるとされており、JR 東日本全体では月に数億単位にのぼるメンテナンスコストがかかっていた（岩田, 2005）。一方もし定期券や乗車券が IC カードに変われば摩耗する機構部品は不要になり、メンテナンスコストを大幅に削減することが可能であるとみられていた。このように、将来の越境という不確実な要素に対してだけではなく、仮に越境を行わなかったとしても IC カード化だけで投資の回収は行うことができるという見通しがあったために、JR 東日本のトップマネジメントは IC カードへの投資の意思決定ができたのであろう。

以上のようなユーザ・JR 東日本双方にある IC カード化のメリットは、古口（2002）では以下の 5 項目にまとめられている。一つはサービスの向上で、これは顧客のメリットであ

る。以降は JR 東日本のメリットになるが、二つ目がシステムチェンジ、三つ目がコストダウン、四つ目がセキュリティーアップ、五つ目がニュービジネスである。サービス向上とは、これまでの切符や磁気カードが IC 化することにより、パスケースに入れたまま改札機を通過できることや、ある程度の金額をチャージしておけば切符の購入や精算が不要になること、また仮に定期券を紛失しても登録されたデータをもとに再発行が可能になることなどがある。システムチェンジというのは、次項のコストダウンにもつながるが非接触化により自動改札機の保守業務が大幅に軽減されることと、可動部分が減少することにより券詰まりなどのトラブルが減少すること、駅でキャッシュレス化、チケットレス化が進むことなどを指す。コストダウンは、前項でも述べたとおりこれまでのように切符や定期券などを機械の中を通すことが減ることにより機械の消耗度合いが減少し、メンテナンスコストが削減されることや、磁気カード用の可動部品を持たない自動改札を導入すれば、イニシャルコストも削減することができるということである。セキュリティーアップというのは、磁気カードに比べて偽造、変造カードの作成が困難になるということである。またニュービジネスというのは、記憶容量の大きな IC カードというメディアを用いることにより、切符や定期券としての利用以外の新しいサービスを展開できる可能性をもっているということである。

そのような IC カードの中でも、Suica が高いシェアを持っているのは、越境のスキームでの参入であったことが大きな要因であると、佐々木、藤原（2007）において前出の椎橋氏は語っている。

Suica 導入後 2 年でサービスを開始する「電子マネー」は、もともと鉄道事業の Suica インフラを使っているんですよね。だから電子マネーシステムを構築するための投資額は少なくて済みました。当社は鉄道インフラという強力な資産を持っているので、それに比べたら電子マネーのインフラ整備はたいしたことありません。

Edy という電子マネーがありますよね。あれは、センターシステムからリーダー/ライタまで全部自分たちで構築していますよね。全部お金を負担して電子マネーというビジネスやっていますから、収支は大変だと思いますよ。ですが、当社の電子マネーはもともと鉄道で作ったインフラの上に乗っかっています。だから投資額が少なくて済むんです。当時から、そういう考えで将来的には展開できるということは考えていました。

また、Suica をはじめとする電子マネーが日本において普及した要因がいくつかあるといわれており、中島（2007）によると、日本において電子マネーが普及した背景として 1. 電子マネーが代替する対象である現金が幅広く用いられていたこと、2. 電子マネーとは競合関係にあるデビットカードが未発達であったこと、3. 店頭で手間や時間がかかる支払い手段に対する抵抗感が強く、迅速な支払いに対する選好が強い国民性であること、が挙げら

れている。1 番目の、現金が幅広く利用されている理由としては、現金を選考する国民性、比較的治安がよく現金を持ち歩きやすいこと、個人小切手の利用が制限されていること、年配者を中心にクレジットカードの利用を敬遠する傾向があることがある。2 番目の、デビットカードの未発達性は、日本におけるデビットカードサービスの開始が 2000 年 3 月と他国に比べて遅かったことが主要因として挙げられる。このような環境要因が Suica の越境を後押ししたことは間違いなく、Suica の越境のケースが他の国でも同様に展開できるかはこれらの要因に左右されるところも大きいであろう。

そして、このような周到型の越境を JR 東日本が達成できた理由として、特殊な市場環境があったともいえよう。第一に、最初に Suica 参入した周辺カテゴリである定期券・乗車券カテゴリは、Suica を発行している JR 東日本によるいわば独占市場であり、その普及は比較的コントロールしやすいカテゴリであったということがあるのではなかろうか。第二に、越境先の少額決済カテゴリであるが、最初に電子マネーを対応させたのは JR 東日本のグループであるコンビニエンスストアの NEW DAYS (図表 3-6.) やキオスク (図表 3-7.) など、こちらもコントロール可能であったといえる。現在においてはその利用は殆ど大手コンビニエンスストアチェーンなど、JR 東日本グループの外に広がっているが、普及の最初の段階で自社のコントロールが効くフィールドで拡大させていくことができたことは普及のポイントであったであろう。また、少額決済カテゴリにおいてシェアを奪う対象であった硬貨を発行する日本国政府が、本質的にシェア拡大を目的としない機関であることも、電子マネーの追い風になっている。

図表 3-6. NEWDAYS



(出典：日経 BP)

図表 3-7. キオスク



(出典：駅パラ)

そして JR 東日本の Suica での越境のスキームによる成功を受け、他 JR 各社も改札の通過と電子マネーとしての利用が可能な FeliCa ベースの IC カード導入に踏み切っている。例えば西日本旅客鉄道株式会社 (JR 西日本) においては ICOCA という IC カードを 2003 年に導入している (図表 3-8.)。ICOCA は Suica 同様導入当初は定期券・乗車券機能のみのカードであった (2003 年の段階では Suica もまだショッピングサービスを開始していない)。JR 西日本が IC カードを導入した理由も JR 東日本とほぼ同様であり、JR 西日本・鉄道本部営業

本部担当マネージャー（役職は当時）の安村範文氏は、Business Media 誠のインタビュー⁸⁾に応え、以下のように語っている。

大きなポイントは 2 つ。メンテナンスコストの削減とお客様の利便性向上、事業分野・サービスの拡大です。FeliCa 採用に至った背景としては、(JR) 東日本さんと同様に改札機通過速度を磁気カード以上に上げられる、という点がありました。

前述のとおり JR 東日本の Suica がショッピングサービスを開始して少額決済カテゴリへ越境したのは 2004 年であったが、JR 西日本の ICOCA が電子マネー機能によるショッピングサービスを開始して少額決済カテゴリへ越境したのは発行の 2 年後であり JR 東日本の越境の翌年でもある 2005 年である。越境後は Suica 同様利用可能店舗や利用実績を順調に拡大しており、Suica 同様周到型越境の成功ケースであるといえることができる。

図表 3-8. ICOCA



(出典：JR 西日本)

図表 3-9. toica



(出典：JR 東海)

図表 3-10. Kitaca



(出典：JR 北海道)

図表 3-11. SUGOCA



(出典：JR 九州)

また東海旅客鉄道株式会社（JR 東海）においては IC カード toica を 2006 年に発行し（図表 3-9.）、4 年後の 2010 年にショッピングサービスを開始している⁹⁾。北海道旅客鉄道株式会社（JR 北海道）も同じく Kitaca を 2008 年に発行し¹⁰⁾（図表 3-10.）、翌年 2009 年にはショッピングサービスを開始している¹¹⁾。更に、九州旅客鉄道株式会社（JR 九州）が 2009 年に同じく SUGOCA を導入しているが¹²⁾（図表 3-11.）、SUGOCA に関してはショッピングサ

⁸⁾ 「鉄道サービスとしての高い完成度。JR 西日本『ICOCA』」『Business Media 誠』2006 年 3 月 24 日

<http://bizmakoto.jp/bizmobile/articles/0603/24/news054.html>（閲覧：2012 年 12 月 3 日）

⁹⁾ 「平成 22 年 3 月 TOICA がますます便利になります!!」JR 東海プレスリリース 2009 年 12 月 21 日

<http://jr-central.co.jp/news/release/nws000441.html>（閲覧：2012 年 12 月 3 日）

¹⁰⁾ 「Kitaca サービス開始日決定について ～お待たせしました。いよいよ Kitaca デビューです!～」JR 北海道プレスリリース 2008 年 9 月 10 日

<http://www.jrhokkaido.co.jp/press/2008/080910-1.pdf>（閲覧：2012 年 12 月 3 日）

¹¹⁾ 「Kitaca 電子マネーサービス開始! ～利便性の高い決済手段を提供します～」JR 北海道プレスリリース 2007 年 12 月 12 日

<http://www.jrhokkaido.co.jp/press/2007/071212-1.pdf>（閲覧：2012 年 12 月 3 日）

¹²⁾ 「『SUGOCA』3 月 1 日開始 記念カードも発売」『鉄道コム』2009 年 1 月 28 日

<http://www.tetsudo.com/news/275/%E3%80%8CSUGOCA%E3%80%8D3%E6%9C%881%E6%>

ービスも同時に導入されており、JR 九州の事例に関してのみ、厳密には越境のケースであるとは言えない。尚、これらの IC カードネットワークはいずれも FeliCa をベースにしていることもあってそれぞれ JR 東日本の Suica と相互利用が可能となっており、Suica やそれぞれの IC カードの利便性はますます向上している。尚、四国旅客鉄道株式会社（JR 四国）においては、IC カードネットワークとして独自システムではなく、JR 西日本の ICOCA を導入している¹³⁾。

第2節 発見型のケース

第1項 GREE

図表 3-12. GREE 画面イメージ



（出典：GREE）

次に、発見型のケースとして、SNS カテゴリからゲーム市場内のソーシャルゲームカテゴリへ越境した GREE のケースを示す。

今や GREE はその TVCM を見ない日はないほどの高い露出度と認知度を誇るソーシャルゲームのサイト（図表 3-12.）であるが、2004 年 2 月に誕生¹⁴⁾したときは、ある一人の楽天社員が趣味で作っていたサイトにすぎなかった。その社員とは、現在の GREE 株式会社社長・田中良和氏だが、当時彼が立ち上げたサイトは現在のようなゲームをメインとするサイトではなく、社会的ネットワークを Web 上で構築する、SNS（ソーシャル・ネットワー

97%A5%E9%96%8B%E5%A7%8B%E3%80%80%E8%A8%98%E5%BF%B5%E3%82%AB%E3%83%BC%E3%83%89%E3%82%82%E7%99%BA%E5%A3%B2/（閲覧：2012 年 12 月 10 日）

¹³⁾ 「JR 四国香川県内 13 駅での IC カード乗車券『ICOCA』導入について」JR 四国プレスリリース 2012 年 7 月 30 日

http://www.westjr.co.jp/press/article/2012/07/page_2278.html（閲覧：2012 年 12 月 3 日）

¹⁴⁾ 出所：グリー株式会社 ヒストリー <http://www.gree.co.jp/corporate/history/>
（閲覧：2012 年 11 月 10 日）

キング・サービス) のサイトであった。今でこそ日本においても数多くの SNS がしのぎを削っているが、mixi (図表 3-13.) のプレオープンが同じ 2004 年 2 月¹⁵⁾、DeNA が運営する mobage の前身である携帯オークションサイトのモバオク (図表 3-14.) の開始が 2004 年 3 月¹⁶⁾と、その後数千万人の会員を抱える巨大サービスに成長するサイトが生まれた時期に、GREE も誕生したのである。

図表 3-13. mixi 画面イメージ



(出典：INTERNET Watch)

図表 3-14. PC 版モバオク画面イメージ



(出典：モバオク)

日本においては、SNS は新しい市場であったこともあり、参入後 5 ヶ月の 2004 年 7 月にはユーザ数が 7 万人を超すなど、個人の趣味のサイトとしては急速な成長を実現している。しかし、この時点では収益化は実現できておらず、また現在のようなゲームサービスにより大きな収益を上げるような計画も、以下の ITmedia のインタビュー¹⁷⁾で答えているように、田中氏の頭の中にはなかったようである。

「儲かりませんよ。Amazon のアフィリエイトは、レビューサービスを使いたいから入れてるだけ。アドワーズも、タダで貼れるんだから貼ってみよう、くらいの気持ち」

「GREE のユーザーは増やしたい。ユーザーが増えれば、サービスの質も変わると思うから。でも、GREE をどんな形にしたいのかとか、10 年後どうなっているかなんて分からない。誰かに教えて欲しいくらい」

そのように拡大していった GREE も、数年のうちに競合による強烈な攻勢にあう。共に 2004 年 2 月にサービスを開始したものの、当初は個人の趣味であった GREE に対して初め

¹⁵⁾ 出所：株式会社ミクシィ 沿革 <http://mixi.co.jp/profile/history/> (閲覧：2012 年 11 月 10 日)

¹⁶⁾ 出所：株式会社ディー・エヌ・エー 沿革 <http://www.dena.jp/company/history/> (閲覧：2012 年 11 月 10 日)

¹⁷⁾ 『『それでいい、楽しいから』——7 万人の町『GREE』を一人で作ってる会社員』『ITmedia ニュース』2004 年 7 月 30 日

<http://www.itmedia.co.jp/news/articles/0407/30/news006.html> (閲覧：2012 年 11 月 10 日)

から法人であった mixi は急速に拡大し、同じ招待制の SNS であったにもかかわらず、2006 年 8 月の段階で会員数は mixi が 500 万人超であった一方、GREE が約 35 万人と非常に大きな差が生まれていた¹⁸⁾。また、モバオクを展開していた同じく法人であった DeNA が、ゲームと SNS のサイトモバゲータウン（現在の mobage）（図表 3-15.）を 2006 年 2 月に開始、9 か月で会員数 200 万人を突破するなど SNS としては GREE の後発であるにもかかわらず、会員数ではるかに凌駕するサイトとなっていた¹⁹⁾。

図表 3-15. モバゲータウン



（出典：エンタープライズ ジン）

図表 3-16. 釣り★スタ / GREE



（出典：マイナビニュース）

このような状況の下、モバゲータウンにおけるゲームの人気を見た GREE は同様にゲームの開発を行うことを決意する。モバゲータウン登場の 1 年 3 か月後である 2007 年 5 月に、日本発のソーシャルゲーム『釣り★スタ』²⁰⁾（図表 3-16.）をリリースする。これは、当時モバゲータウンで提供されていた一般的なゲームとは異なり、SNS の特徴でもある他会員とのコミュニケーションをベースとしたゲームで、ユーザは実際のお金でよい釣竿などを購入し、釣果を会員と競い合う内容になっている。尚、無料でも楽しむことはできるが、釣竿がすぐ壊れてしまい、他の会員に自慢できる釣果を得ることが難しい。この 2007 年 5 月が、GREE が SNS カテゴリからゲーム市場内にソーシャルゲームカテゴリを生み出し、越境したタイミングである。越境のタイプとしては、周辺カテゴリである SNS カテゴリへの参入時には越境は計画されていなかったものの、その後自力で越境した発見型に分類されよう。またオークションサイトから（ソーシャルゲームではない）通常ゲームサイトに転換した DeNA とは異なり、GREE は元々コミュニケーションを目的とした SNS から、そ

¹⁸⁾ 「グリーはどこへ行くのか」『CNET Japan』 2006 年 8 月 12 日

<http://japan.cnet.com/interview/20199547/>（閲覧：2012 年 11 月 10 日）

¹⁹⁾ 「目指すはケータイのポータル--ゲーム&SNS『モバゲータウン』の勝因は？」『CNET Japan』 2006 年 12 月 21 日

<http://japan.cnet.com/interview/20339708/>（閲覧：2012 年 11 月 10 日）

²⁰⁾ 『釣り★スタ』GREE http://gree.jp/?mode=static&act=page&page=ext_special_0706tsurista（閲覧：2012 年 11 月 10 日）

の関係性を活かしたソーシャルゲームサイトに越境しており、このことがモバゲータウンの後発であったのにもかかわらず GREE の携帯ゲームカテゴリへの参入を実現し、その後の拡大につながったのではなかろうか。また、GREE においてはソーシャルゲームで交流が可能なのは、それまでに招待制の SNS で友人関係にあった人たちの間だけに限っていない。後に育成ゲーム『踊り子 Clinoppe』²¹⁾ (図表 3-17.) 等を開発した GREE の荒木栄治氏が以下のように語っているように²²⁾、ゲームがきっかけになり、それまで知らなかった人との交流が始まることで、SNS での交流を盛り上げることも企図していた模様である。このように、SNS とゲームが良い相乗効果を持っていることが、GREE の強みだったのである。

「もともと SNS を活性化させるための仕掛けとしてゲームを導入した。誰もが楽しんで、コミュニケーションが活発になるテーマを設定した。知らない人同士でも、ペットをきっかけに会話が弾むことはよくある。これを SNS に導入した」

図表 3-17. 踊り子 Clinoppe



(出典：G ロイド)

図表 3-18. 怪盗ロワイヤル



(出典：Yahoo! mobage)

GREE はそのような強みを生かし、mixi やモバゲータウンを追いかけて会員数を急激に拡大させていく。その後 GREE のソーシャルゲームでの成功を見たモバゲータウンも 2009 年 10 月に『怪盗ロワイヤル』²³⁾ (図表 3-18.) でソーシャルゲームに参入したものの、ついに越境から 3 年と 2 か月が経過した 2010 年 7 月には GREE のユーザ数が 2125 万人となり、同 2102 万人の mixi、2048 万人のモバゲータウンを抜き、日本最大の SNS に躍り出ることになる²⁴⁾。そして現在ではスマートフォン向けソーシャルプラットフォームである米

²¹⁾ 『踊り子 Clinoppe』GREE http://gree.jp/?mode=static&act=page&page=ext_special_clinoppe (閲覧：2012 年 11 月 10 日)

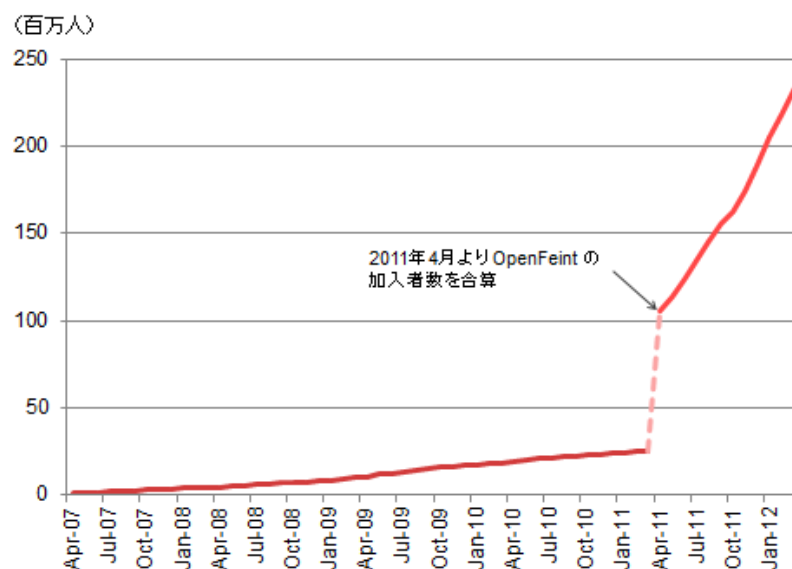
²²⁾ 「特集 ネット『新』金脈 PART1 モバゲー・グリー・ミクシィ 疾走！ 3 大 SNS」『週刊東洋経済』No.6287, p.41.

²³⁾ 『怪盗ロワイヤル』mobage http://mbga.jp/pc/html/sg_kt/ (閲覧：2012 年 11 月 10 日)

²⁴⁾ 各社決算発表資料、「GREE は会員数で mixi、モバゲータウンを抜く」TechCrunch 2010 年 8 月 13 日

OpenFeint を統合するなど海外進出も果たし²⁵⁾、10 億人が利用するサービスを目指して²⁶⁾更なる拡大を続けている。(図表 3-19.)

図表 3-19. GREE 加入者数推移



(出典：GREE 決算説明情報より筆者作成)

第2項 Apple

図表 3-20. iPhone



(出典：Apple)

図表 3-21. iPad



(出典：Apple)

図表 3-22. iPod



(出典：Apple)

<http://jp.techcrunch.com/archives/jp20100813gree-number-of-members-is-top-of-socialmedia-in-japan/>
(閲覧：2012 年 11 月 10 日)

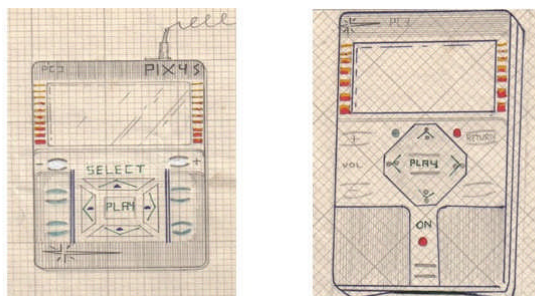
²⁵⁾ 「GREE、全世界で 7,500 万ユーザーが利用する OpenFeint 社を完全子会社化 - 世界最大級のスマートフォン向けソーシャルプラットフォームに -」グリープレスリリース
<http://corp.gree.net/jp/ja/news/press/2011/0422-02.html> (閲覧：2013 年 1 月 11 日)

²⁶⁾ グリー株式会社 2012 年 6 月期第 3 四半期 決算説明会資料 (2012 年 5 月 8 日)
<http://v3.eir-parts.net/EIR/View.aspx?cat=tdnet&sid=970654> (閲覧：2012 年 11 月 10 日)

発見型のもう一つのケースとして、デジタルオーディオカテゴリから携帯電話市場内のスマートフォンカテゴリへ越境した Apple のケースを示す。

現在 iPhone (図表 3-20.) や iPad (図表 3-21.) といったモバイル機器が全世界で人気を博している Apple は、以前 Apple Computer という、コンピュータメーカーであることを伺わせる社名を用いていたが、2007 年にその社名から “Computer” を外し、コンピュータだけではなくより幅広い製品を扱う会社になったことを社内外に強く印象づけた。その、脱コンピュータの契機となった製品が iPod (図表 3-22.) であろう。

図表 3-23. IXI のイメージ図



(出典：Gizmode)

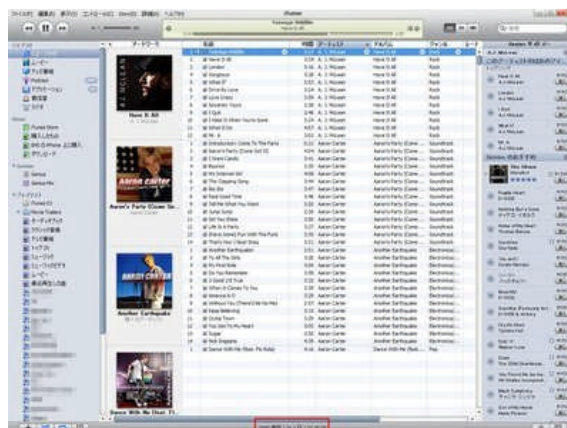
iPod とは、Apple (当時は Apple Computer、以下同様) が 2001 年に発売したデジタルオーディオプレーヤーである。前章でも触れたが、デジタルオーディオプレーヤーカテゴリは 1998 年に韓国のセハン情報システムにより発売された mpman により作られたカテゴリであるが (英国の科学者 Kane Kramer が mpman 発売の 19 年前である 1979 年に IXI というデジタルオーディオプレーヤー (図表 3-23.) のプロトタイプを開発しているが、商業化はされなかった²⁷⁾、そこに参入したプレーヤーは mpman を後に買収することとなる米ダイヤモンドマルチメディアシステムズ (ブランド名：Rio) やシンガポールの Creative Technology (ブランド名：Creative) などであり、しばらくの間オーディオやエレクトロニクス大手メーカーが存在しない市場であった。一方 Apple は 2001 年に音楽プレーヤー、ビデオレコーダ、カメラなど、あらゆる機器が PC を中心として繋がるというデジタルハブ構想を打ち出す。これは、2000 年ごろの所謂ドットコム・バブルも下火となり、各社が新たな方向性を模索する中で Apple が提示したものである。この構想に沿って開発されたのが PC 上での音楽管理アプリケーション iTunes (図表 3-24.) であり、デジタルオーディオプレーヤー iPod なのである。iPod は発売からおおよそ 1 年半後の 2003 年 6 月に累計 100 万台の出荷となるなど、順調にカテゴリ内での拡大を実現した²⁸⁾。Apple がデジタルオーディオカテゴリへの参入に成功した要因

²⁷⁾ Kane Kramer 公式サイト <http://www.kanekramer.com> (閲覧：2012 年 11 月 10 日)

²⁸⁾ Apple Inc. / iPod + iTunes Timeline <http://www.apple.com/pr/products/ipodhistory/>

はいくつかあるが、中でもデジタルハブ構想に則り、主な機能を PC 側（iTunes 側）に割り振ったことにより、非常にシンプルでデザイン性・操作性の高いデバイスを実現した点と、先にも触れたとおり当時カテゴリには強敵となるメーカーが存在しなかった点が挙げられる（Isaacson（2011）によると、Apple CEO（当時）のスティーブ・ジョブズは「二流の製品ばかりの市場を発見する才能」に長けていたと評価されている）。

図表 3-24. iTunes 画面イメージ



（出典：nikkei BP net）

その後 Apple は iPod 発売から 6 年が経過した 2007 年に iPhone により携帯電話市場への参入を成功させるが、携帯電話の構想が生まれたのは 2004 年頃のことであった（林, 2007）。当時カメラ付携帯電話がデジタルカメラ市場を侵食していく様子を見た彼らは、携帯電話を iPod の潜在的な脅威として捉える。この脅威に対する具体的な取り組みとして、デジタルオーディオカテゴリから携帯電話カテゴリへ自ら越境していくことを選ぶ。ただしその手段として、自社で携帯電話端末を開発するのではなく、当時スリム型携帯電話 RAZR（レーザー）（図表 3-25.）が人気であった Motorola と共同で iPod 内蔵携帯電話を開発することとした。そうして Motorola から 2005 年に発売されたのが ROKR（ロッカー）（図表 3-26.）である。しかしこの製品は、iPod の成功要因であったデザイン性や操作性といった点で劣った端末であり、市場で受け入れられることはなかった²⁹⁾。このようにして携帯電話カテゴリへの越境に失敗した Apple は、失敗要因を分析した後に「プラン B」（Mullins and Komisar, 2009）として、携帯電話の自社開発の道を選ぶ。こうして、ROKR 発売の 2 年後である 2007 年に、デザイン性や操作性に優れた iPod 内蔵携帯電話端末 iPhone の投入により「全面タッチパネルのスマートフォン」という新規カテゴリを携帯電話市場内に創り出し、大きな人気と共に顧客に受け入れられることになった。

（閲覧：2012 年 11 月 10 日）

²⁹⁾ News flash: ROKR may "flop" (engadget)

<http://www.engadget.com/2005/10/24/news-flash-rokr-may-flop/> （閲覧：2012 年 11 月 10 日）

図表 3-25. Motorola RAZR



(出典：CNET)

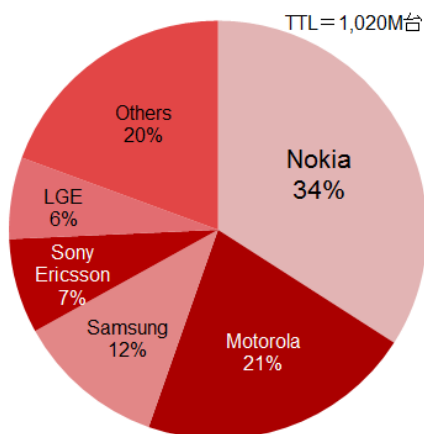
図表 3-26. Motorola ROKR



(出典：CNET)

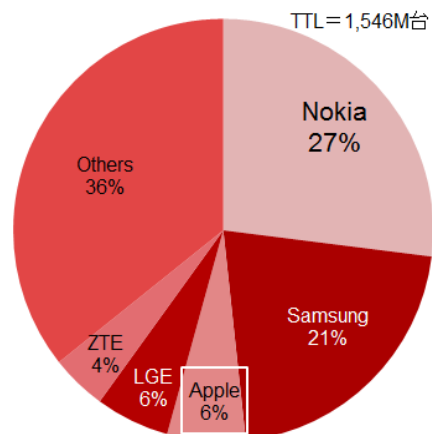
当時から年間 10 億台以上のポテンシャルを持つ携帯電話カテゴリであるが、Apple 参入前年の 2006 年にはフィンランドの Nokia、米 Motorola、韓国 Samsung Electronics、韓国 LG Electronics、英 SEMC (Sony Ericsson Mobile Communications) の上位 5 社が台数ベースで 8 割を超えるシェアを持っており³⁰⁾ (図表 3-27.)、SEMC 以外の日系メーカーや他の新規メーカーなどはシェアを確保することができずにいたカテゴリであった。しかし、Apple の iPhone による参入以降その構図は崩れ、2011 年の台数シェアでは Apple は TOP3 の地位を確保している³¹⁾ (図表 3-28.)。

図表 3-27. 2006 年世界携帯電話出荷シェア



(出典：IDC より筆者作成)

図表 3-28. 2011 年世界携帯電話出荷シェア



(出典：IDC より筆者作成)

³⁰⁾ 「2006 年の世界携帯電話出荷台数は 22.5%増、約 10.2 億台で過去最高」『IT pro』
<http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/NEWS/20070129/259823/> (閲覧：2012 年 11 月 10 日)

³¹⁾ “Worldwide Mobile Phone Market Maintains Its Growth Trajectory in the Fourth Quarter Despite Soft Demand for Feature Phones, According to IDC” (IDC)
<http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS23297412> (閲覧：2012 年 11 月 10 日)

Apple がこのように携帯電話市場への参入を成功させた主な要因は、デジタルオーディオプレーヤカテゴリからの越境であった点にあると考える。すなわちまず競争の少ないデジタルオーディオプレーヤカテゴリでユーザに優れたデザインや操作性を体験させ、その後ユーザごと携帯電話市場へと参入したのである。iPhone は、開発の経緯の部分で述べたとおり、通話機能が付いた iPod という位置づけの製品であり、デジタルオーディオカテゴリからの越境製品であることを強調した製品である。スティーブ・ジョブズも 2007 年の iPhone 発表時のキーノートスピーチ（図表 3-29.）で以下のように述べ、独特の表現で iPhone がタッチパッド付の iPod でもあることも強調している³²⁾。

Well, today, we're introducing three revolutionary products of this class. The first one: is a widescreen iPod with touch controls. The second: is a revolutionary mobile phone. And the third is a breakthrough Internet communications device.

So, three things: a widescreen iPod with touch controls; a revolutionary mobile phone; and a breakthrough Internet communications device. An iPod, a phone, and an Internet communicator. An iPod, a phone ... are you getting it? These are not three separate devices, this is one device, and we are calling it iPhone.

（今日は 3 つの革新的な製品を紹介する。1 つ目はタッチコントロール付でワイドスクリーン of iPod だ。2 つ目は革新的な携帯電話。3 つ目は飛躍的に進歩したインターネット・コミュニケーションデバイス。そう、iPod と、携帯電話と、インターネットデバイス。……分かったかい？ それらは 3 つの別々のデバイスじゃないんだ。一つのデバイス。iPhone というんだ。）

図表 3-29. iPhone を紹介するスティーブ・ジョブズ



（出典：USNews）

³²⁾ Transcript - iPhone Keynote 2007 (European Rhetoric)

<http://www.european-rhetoric.com/analyses/ikeynote-analysis-iphone/transcript-2007/> （閲覧：2012 年 10 月 29 日）

また、製品ラインナップの観点からも Apple はユーザのデジタルオーディオカテゴリから携帯電話カテゴリへの越境を推し進める戦略をとっているように見える。2007 年 6 月の米国での iPhone の発売の直後である 2007 年 9 月に、Apple は iPod touch（図表 3-30.）という製品を発売した。この製品は、iPod でありながら iPhone 同様フルスクリーンでタッチパネル対応となっている（つまり iPhone から携帯電話の通話機能のみ除いた製品である）。このようなこれまでの iPod と iPhone の中間に位置する製品を投入することで、iPod と iPhone が一連の商品ラインナップであることを iPod ユーザに強く印象付け、iPhone への移行を強く促しているのではなかろうか。このように、大きな支持を得ていた iPod のユーザと共に越境したため、Apple は携帯電話市場においてもシェアを獲得できたものと思われる。

図表 3-30. iPod touch



（出典：Apple）

尚、戦略の意図の観点であるが、Apple が携帯電話市場への越境を企図したのは 2004 年頃であったと述べたが、前述の 2007 年の iPhone 発売時のキーノートスピーチで、以下ののように、iPhone を 2 年半待ちかねた商品と言い、またジョブスが電話機能のデモとして、プレゼン中にアップルのデザイナーであるジョナサン・アイブに iPhone で電話をかけ、開発に 2 年半かけたと言っている。

This is a day I've been looking forward to for two-and-a-half years.

（今日という日は、私が 2 年半楽しみにしてきた日なのです）

Hey, Jony, how you doing? Well, it's been 2 and a half years, and I.. I can't tell you how thrilled I am to make the first public phone call with iPhone.

（もしもし、ジョニー、どうしてる？ そう、2 年半もかかって、私.....、私は iPhone での最初のコールをして興奮してしょうがないんだ）

更に、当時米国最大のモバイルネットワークを持っていたシンギュラーのスタン・シグマン CEO（図表 3-31.）が、ジョブスから自社製携帯電話の構想について話を聞いたのが、

2005 年 2 月のことであったとされており (Arthur, 2012)、明確な証拠はないがやはり携帯電話構想が具体化したのは 2001 年の iPod 発売以降のことであると考えるのが妥当である。故に Apple のケースは周到型ではなく、発見型のケースに分類される。

図表 3-31. シンギュラー スタン・シグマン CEO



(出典：ASCII)

しかし別の見方をすれば、iPod も iPhone も、PC を中心にデバイスをつなぐ 2001 年のデジタルハブ構想の元開発された製品である。前述のとおりデジタルハブを構想したときには携帯電話カテゴリへの参入は考えられていなかったようであるが、当初のグランドデザイン通りであるという点においては、やや周到型に近い発見型、という言い方をしてもよいであろう。このように、会社のビジョンや戦略が、越境先の発見につながるということは一般的にあり得よう。また越境の誘因という視点において、引き金を引いたのがカメラ機能をはじめとする携帯電話の多機能化による将来的な脅威が予測されたことということで、市場環境が誘因であるという点は、先に述べた発見型の GREE のケースとの類似性である。これは、発見型に当てはまるケースにおいては、まず周辺カテゴリに参入したときに、周到型のようにその先の越境が当初からの計画になかった場合は、そのカテゴリでの事業が成功した場合、更に他のカテゴリへ越境しようというモチベーションが生まれにくいということがある。前述の Apple の ROKR のケースのように、越境は必ずしも成功するわけではなく、そのようなリスクをとる経営判断は一般的には困難である。よってもしリスクをとって越境の決断をするとしたら、周辺カテゴリにおける市場環境の悪化がその誘因としては一つ大きなものとなる。このような、外部誘引型の越境が多いのが発見型の特徴であるといえる。

尚、携帯電話カテゴリへの越境を成功させた Apple は、その後 2010 年に新製品 “iPad” にてタブレット PC カテゴリへの更なる越境を実現している。このように、越境を繰り返して新規カテゴリへ参入していく貴重な例として、Apple のケースは大変興味深いものであるといえる。

第3節 他力型としての VOCALOID のケース

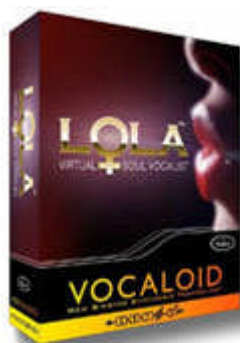
周辺カテゴリへの参入後、その企業の意味ではなく、ユーザの手によりメイン市場へと越境させられた他力型のケースとして、DTM ソフトカテゴリからアイドル市場におけるバーチャルアイドルカテゴリへ越境した VOCALOID の例を挙げる。VOCALOID とは、ヤマハが開発した、DTM (Desk Top Music) 用の音声合成システムのことであり、生身の人間の声から作成したライブラリを元に、PC 上で自由に歌声を作り出すことができるソフトウェアである。ライブラリの発売は各社が行っており、最初に発売されたのはイギリスの ZERO-G 社が 2004 年に発売した LEON³³⁾(男声)(図表 3-32.)と LOLA³⁴⁾(女声)(図表 3-33.)であり、これらは当然英語によるライブラリであった。日本語で最初に発売されたライブラリは、クリプトン・フューチャー・メディア(以下クリプトン)による MEIKO³⁵⁾(女声)(図表 3-34.)であった。MEIKO の音源はプロのシンガーが、パッケージイラストは絵が得意なクリプトン社員が担当した。PC に自分の好きなように歌を歌わせることができる、という新たな経験を提供した MEIKO の売上は累計 4,000 本に達し³⁶⁾、1,000 本でヒット作といわれていた DTM 用ソフトとしては、異例のヒット商品となった。

図表 3-32. LEON



(出典：ZERO-G)

図表 3-33. LOLA



(出典：ZERO-G)

図表 3-34. MEIKO



(出典：クリプトン・フューチャー・メディア)

その後、2007 年には息遣いの再現など、より実際の歌声に近づいていることが特徴であ

³³⁾ LEON; Virtual Male Vocalist / ZERO-G

<http://www.zero-g.co.uk/index.cfm?articleid=799> (閲覧：2012 年 12 月 10 日)

³⁴⁾ LOLA; Virtual Female Vocalist / ZERO-G

<http://www.zero-g.co.uk/index.cfm?articleid=800> (閲覧：2012 年 12 月 10 日)

³⁵⁾ MEIKO; Virtual Instruments

<http://www.crypton.co.jp/mp/do/prod?id=25220> (閲覧：2012 年 12 月 10 日)

³⁶⁾ 「開発物語 パソコン用歌声合成ソフト『初音ミク』＜第 1 回＞出会いは着メロから」『日経エレクトロニクス』2008 年 2 月 11 日号, p.110

る VOCALOID2 が発表される。クリプトン社はこの新技術に沿ったライブラリを発売するにあたり、より幅広いユーザ層をターゲットとするために、それまでの MEIKO 等比べてキャラクター性をより前面に押し出した商品を生み出すこととした³⁷⁾。そのようにして、同年 8 月に発売されたのが、初音ミク（女声）³⁸⁾（図表 3-35.）である。初音ミクの MEIKO との相違点として、社外人材の活用によるより可愛らしさを強調したパッケージイラスト、ライブラリ音源への声優の起用、基本的なキャラクターのスペック（女性、年齢 16 歳、身長 158cm、体重 42kg）の設定、などが挙げられる。このような製品を発売した結果、当初販売目標が 2007 年内に 1,000 本であったところこの数字は 2 週間で達成、翌年 1 月末には累計 3 万本を超え³⁹⁾、ヒット作であった MEIKO と比較しても桁違いのヒット作となったのである。

図表 3-35. 初音ミク



（出典：クリプトン・フューチャー・メディア）

³⁷⁾ 「開発物語 パソコン用歌声合成ソフト『初音ミク』＜第 2 回＞コア・ユーザーはあえて狙わない」『日経エレクトロニクス』2008 年 2 月 25 日号, p.128

³⁸⁾ キャラクター・ボーカル・シリーズ 01「初音ミク」

<http://www.crypton.co.jp/mp/pages/prod/vocaloid/cv01.jsp>（閲覧：2012 年 12 月 4 日）

³⁹⁾ 『日経エレクトロニクス』2008 年 3 月 10 日号 p.124

このように大ヒットした初音ミクは、本来の DTM ソフトとしてよりも、バーチャルアイドルとしての意味合いを強めていく。動画投稿サイトのニコニコ動画⁴⁰⁾などの場において、数多くのユーザによって初音ミクが既存の有名曲やユーザの手によるオリジナル曲を歌う動画が投稿され、また 2008 年に 3D CG の初音ミクのキャラクターを自由に踊らせることができるフリーの 3D グラフィックソフト MikuMikuDance⁴¹⁾ (図表 3-36.) が登場したことにより、より実際のアイドルに近づいていくことになる。そして 2008 年以降多くのオリジナル CD シングル・アルバムが発売され、コンピレーションアルバムである『EXIT TUNES PRESENTS Vocalogenesis feat. 初音ミク』⁴²⁾ (2010 年 5 月発売)⁴³⁾ (図表 3-37.) と、『EXIT TUNES PRESENTS Vocalonexus feat. 初音ミク』⁴⁴⁾ (2011 年 1 月発売)⁴⁵⁾ は共にオリコン週間アルバムランキングで 1 位となった。また 2009 年には初音ミク発売 2 周年を記念したライブイベント・ミクフェス '09 (夏) を開催⁴⁶⁾ (CG キャラクターがステージ上で歌やダンスを披露した) (図表 3-38.)、2010 年にはクリプトン社が本社を置く札幌市でさっぽろ雪まつりの応援キャラクターとして登場⁴⁷⁾、2011 年には米トヨタ自動車⁴⁸⁾ (図表 3-39.) と Google⁴⁹⁾ が TVCM に起用と、人気アイドルとしての存在感を一気に高めていっている。

40) ニコニコ動画 <http://www.nicovideo.jp/> (閲覧：2012 年 11 月 10 日)

41) MikuMikuDance <http://www.geocities.jp/higuchuu4/> (閲覧：2012 年 11 月 10 日)

42) EXIT TUNES PRESENTS Vocalogenesis feat. 初音ミク
<http://vocalogenesis.com/> (閲覧：2012 年 12 月 10 日)

43) オリコン CD アルバム週間ランキング (2010/5/17～23)
<http://www.oricon.co.jp/rank/ja/w/2010-05-31/> (閲覧：2012 年 11 月 10 日)

44) EXIT TUNES PRESENTS Vocalonexus feat. 初音ミク
<http://vocalonexus.com/> (閲覧：2012 年 12 月 10 日)

45) オリコン CD アルバム週間ランキング (2011/1/17～23)
<http://www.oricon.co.jp/rank/ja/w/2011-01-31/> (閲覧：2012 年 11 月 10 日)

46) 「初音ミクが歌って踊る！ ミクフェス '09 (夏) レポート」『ASCII.jp』2009 年 9 月 1 日
<http://ascii.jp/elem/000/000/456/456009/index-2.html> (閲覧：2012 年 12 月 10 日)

47) 「さっぽろ雪まつりに『雪ミク』が登場ー『初音ミク』が応援キャラクターに」『札幌経済新聞』2010 年 2 月 2 日
<http://sapporo.keizai.biz/headline/528/> (閲覧：2012 年 12 月 10 日)

48) 「米国トヨタの CM に初音ミクを起用」『ガジェット通信』2011 年 5 月 6 日
<http://getnews.jp/archives/114452> (閲覧：2012 年 12 月 10 日)

49) 「『Google Chrome』のプロモーション動画で初音ミクがフィーチャーされる」『ITmedia ねとらぼ』
<http://nlab.itmedia.co.jp/nl/articles/1112/16/news034.html> (閲覧：2012 年 12 月 10 日)

図表 3-36. MikuMikuDance の画面



(出典：Vocaloid Promotion Video Project)

図表 3-37. EXIT TUNES PRESENTS

Vocalogenesis feat. 初音ミク



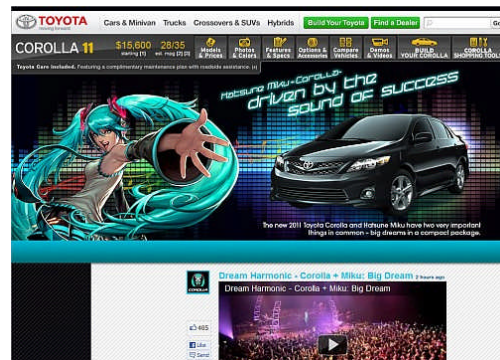
(出典：EXIT TUNES)

図表 3-38. ミクフェス '09 (夏)



(出典：ASCII.jp)

図表 3-39. 米 TOYOTA Web サイト



(出典：TOYOTA)

すなわち、音声合成システムである VOCALOID は、周辺カテゴリとして DTM 用ソフトカテゴリへ参入後、VOCALOID2 をベースとした初音ミクの発売をきっかけにアイドル市場への越境を果たすことができたのである (VOCALOID と初音ミクは異なる会社が開発した異なるソフトウェアであるが、ここでは一体化されたものであると捉えた)。しかもこの越境は、企業側が意図したものではない。ヤマハでの VOCALOID の開発者は「まさか早々とリードボーカルを取ってオリコン 1 位になるなんて全く想像していなかった」⁵⁰⁾と語っており、またクリプトンの開発者も、発売直後爆発的に売れていた状況について「しばらくは何が起きているかわからなかった」⁵¹⁾と語っている。ユーザが、企業の意図を超えて初音

⁵⁰⁾ 「ボーカロイドが切り拓く新時代 ― “初音ミク現象” を紐解く―」『月刊事業構想』No.2, p.45.

⁵¹⁾ 「開発物語 パソコン用歌声合成ソフト『初音ミク』＜最終回＞みんなのミクになってみ

ミクにソフトウェアではなくアイドルとしての意味づけを付与していったのである。

初音ミクがユーザに受け入れられた理由として、ニコニコ動画を運営するドワンゴの齋藤光二プロデューサーは、書籍でのインタビュー⁵²⁾に答えて以下のように語っている。

(前略) 特に初音ミクのイラストにはいろいろ刺さるものがありましたよね。緑髪
のツインテールや制服みたいなコスチュームとか、ボーカロイドという独特の設定も
そうですね。2次創作の生まれる基本って想像の余地が残っていることだと思うん
です。

完全にパッケージ化して、「初音ミクの動きはこうで、こんな設定です！」みたいに
打ち出していたらきっと2次創作はあまりなかったんでしょうね。

すなわち魅力的であり、かつ限定的であった設定が成功の理由であったということであ
る。尚2次創作とは、原作の設定やキャラクターなどを用いて、原作者ではない読者など
が新たに生み出した漫画や小説、イラストや音楽などのことである。ここではニコニコ動
画に投稿された初音ミクの音楽やイラスト、動画などのことを指しているものと思われる。
また、クリプトンもユーザ主導で越境が行われている中、主導権を取り戻そうとするので
はなく、ユーザのサポートに徹していたという点も成功理由として挙げられよう。ITmedia
ニュースの記事⁵³⁾によると、

(前略) クリプトンは、創作のサイクルをより大きなうねりにすべく、サポートに
徹した。ミクの非営利2次創作を一般クリエイターに開放し、作家同士がコラボレ
ーションできる投稿サイト「ピアプロ」を立ちあげ、曲を世界に配信できる音楽レー
ベル「KARENT」を作り、ミクの商品化を企画する企業に創作文化を説明し——創作のサ
イクルを止めないよう調整してきた。

ブームに乗って同社も、似たようなソフトを次々に出したり、ミクグッズの商品化
を片っ端から進めれば、莫大な利益を得られただろうが、性急な商業化はあえて見送
った。ミクを中心に生まれた創作のサイクルに、奇跡を感じた同社。ファンが期待し
ない唐突な商品化などで恣意的な力を加え、せっかく生まれたアマチュア作家による
創作のサイクルを、歪めたり途切れさせたくなかった。

た」『日経エレクトロニクス』2008年3月10日号, p.124.

⁵²⁾ スタジオ・ハードデラックス[編] (2011) 『ボーカロイド現象 新世紀コンテンツ産業の
未来モデル』PHP 研究所

⁵³⁾ 「『サンクチュアリとしての初音ミク』 ミクと駆け抜けた5年、開発元・クリプトンに
聞く」『ITmedia ニュース』2012年8月31日

<http://www.itmedia.co.jp/news/articles/1208/31/news041.html> (閲覧: 2012年12月10日)

とのことで、すなわちユーザによる越境行為に対して、クリプトン社が短期的な利益を追わず、あくまでユーザのニーズを中心に考えることにより越境の力にドライブをかけたことが、成功につながったと考えられる。

それでは、初音ミク以外のライブラリ、即ちキャラクターも同様に越境することができたのであろうか。前掲の ITmedia ニュースの記事では似たようなソフトを次々とは出さなかったとされているが、クリプトン社からは初音ミク以外にも、キャラクター・ボーカル・シリーズとして鏡音リン・レン（女声・男声）⁵⁴⁾（図表 3-40.）、巡音ルカ（女声）⁵⁵⁾（図表 3-41.）という 2 つのライブラリが発売されている。鏡音リン・レンは初音ミクと同じ 2007 年に登場したライブラリである。特徴としては、一人の声優を元にしたデータベースでありながら、女声と男声の両方のライブラリが収録されていることである。また初音ミク同様基本的な設定（鏡音リン：女性、年齢 14 歳、身長 152cm、体重 43kg、鏡音レン：男性、年齢 14 歳、身長 156cm、体重 47kg）と、初音ミクと同じイラストレータによるイラストが公表されている。シリーズ第 3 弾である巡音ルカの発売は、2 年後の 2009 年である。巡音ルカの特徴は日本語と英語の両方のライブラリを持っていることであり、基本設定（女性、年齢 20 歳、身長 162cm、体重 45kg）とイラストの公表は同様である。

図表 3-40. 鏡音リン・レン



（出典：クリプトン・フューチャー・メディア）

図表 3-41. 巡音ルカ



（出典：クリプトン・フューチャー・メディア）

これらのソフトウェアも DTM ソフトウェアとして発売されたものであるが、先行販売された初音ミクのアイドル市場への越境を受けて、明確な証明は困難であるがユーザとしても当初からバーチャルアイドルとしての新商品として見ていただろうし、クリプトンもア

⁵⁴⁾ キャラクター・ボーカル・シリーズ 02「鏡音リン・レン」

<http://www.crypton.co.jp/mp/pages/prod/vocaloid/cv02.jsp>（閲覧：2012 年 12 月 4 日）

⁵⁵⁾ キャラクター・ボーカル・シリーズ 03「巡音ルカ」

<http://www.crypton.co.jp/mp/pages/prod/vocaloid/cv03.jsp>（閲覧：2012 年 12 月 4 日）

アイドルを意識して企画・販売した面があるであろう。その意味において厳密には初音ミクは他力型のケースであったが、鏡音リン・レンや巡音ルカは周到型のケースであったといえる。そしてその結果は、初音ミクほどアイドルとしての人気が大きくなったわけではないが、前述のオリコンアルバムランキングでトップをとった『EXIT TUNES PRESENTS Vocalogenesis feat. 初音ミク』には初音ミクだけではなく鏡音リン・レンや巡音ルカも参加していたり、2012年に発売した『EXIT TUNES PRESENTS Vocalogemini feat. 鏡音リン、鏡音レン』⁵⁶⁾（図表 3-42.）がオリコンアルバムランキングで 6 位を獲得したりするなど⁵⁷⁾、バーチャルアイドルとしての一定の人気も持ち合わせることに初音ミク同様成功したといえよう。

図表 3-42. EXIT TUNES PRESENTS Vocalogemini feat. 鏡音リン、鏡音レン



（出典：EXIT TUNES）

⁵⁶⁾ EXIT TUNES PRESENTS Vocalogemini feat. 鏡音リン、鏡音レン
<http://vocalogemini.com/> （閲覧：2012 年 12 月 10 日）

⁵⁷⁾ オリコン CD アルバム週間ランキング（2012/4/2～4/8）
<http://www.oricon.co.jp/rank/ja/w/2012-04-16/more/2/> （閲覧：2012 年 12 月 4 日）

第4章 考察

第1節 跳び箱モデル

これまで見てきたケースのように、成熟化・コモディティ化が進んだ巨大なメイン市場へ隣接したカテゴリから越境することにより、メイン市場内に新規カテゴリを形成して参入を成功させるというイノベータYPな参入方法があることが明確になった。この章ではメイン市場への参入を、跳び箱を飛び越えることに、また隣接カテゴリへの参入を、ロイター板で力を蓄えることになぞらえ（図表 4-1.）、隣接カテゴリからの越境による参入モデルを、「跳び箱モデル」と定義し、以下議論する。

図表 4-1. 跳び箱のイメージ



（出典：近藤産興より筆者作成）

楠木（2003; 2010; 2011）、楠木・阿久津（2006）などにおいて議論がされている新商品の価値次元の可視性、即ち企業と顧客の双方が提供される製品やサービスの価値を特定少数の次元に基づいて把握できる程度が低い場合、ユーザがその新商品を実際に試さなければ価値を把握しにくいことがあるが、どのように素晴らしい製品であっても、成熟した市場へいきなり新商品と共に参入した場合は、ユーザのこれまでの習慣を変えさせて、新商品を試させることに困難が伴う。すなわち利用したことがない人に Suica での支払いの利便性を伝えたり、既存の携帯電話ユーザに iPhone の良さを伝えたりすることは容易なことではない。しかし新しく成長しているカテゴリにおいては、ユーザにとって価値ある製品であ

れば、新たな製品を試させることは比較的容易である。周辺カテゴリにおいてユーザに製品の経験をさせることに成功した場合は、その新商品がその価値が越境前と越境後において大きな変化がない場合、越境後のカテゴリにおいて普及のハードルとなり得る経験のプロセスを省くことが可能となるのである。こうして獲得したユーザに対して、新たな機能の付加を提案することによりカテゴリ間の越境を実現し、本来目指すべき規模が大きい市場における新規カテゴリの形成とシェア獲得を実現するのである。Rogers (1962) では個人ヘイノベーションが普及する過程として、1. awareness (認知：イノベーションへの接触)、2. interest (関心：新しいアイデアへの関心)、3. evaluation (評価：心的試行の上、試行するかを決定)、4. trial (試行：有用性確定のための小規模での試行)、5. adoption (採用：完全な使用の継続の決定) という五段階を経るとされている。このうち、越境での参入が実現した場合は、ユーザは一度周辺カテゴリにおいてこのプロセスを経ているため、もし周辺カテゴリにおける evaluation や trial のフェーズでポジティブな結果が出ている場合は、メイン市場における awareness や interest のフェーズに時間はほとんどかからず、また evaluation、trial フェーズから adoption フェーズへ至る可能性も高まるため、イノベーションの採用速度を高めることができるのである。また、越境自体は周辺カテゴリのユーザと共に行うが、越境後の拡大は、必ずしも越境前のユーザによるものであるとは限らず、その場合は awareness フェーズからステップを踏んでいく必要がある。例えば GREE のソーシャルゲームのユーザがゲームを通じて交流する相手は、SNS 上で繋がりがあある友人とは限らないし、Apple の iPhone ユーザが、必ずしも全員音楽を楽しんでいるわけではない。あるいは初音ミクのファンも、必ずしも全員が PC 上での音楽作成を行っているわけではないのである。このように、越境後の製品は越境前のユーザ層を超えて広がるものになり得るのが、このモデルの特徴である。

このように成熟したカテゴリに後発企業として参入する場合、その経路が重要となる。これを跳び箱モデルで考える場合、メイン市場という跳び箱を攻略するためには、助走ののちロイター板という周辺市場で一度力を蓄え、その後ジャンプすることで攻略の可能性が高まる。ロイター板のない方向から直接ジャンプしても、すなわち市場に対して直接の参入を図ろうとしても、少額決済カテゴリに直接参入しつつも収益が改善せず楽天への事業売却となったビットワレットの Edy の例のように、高い跳び箱を超えることは困難である。また、異なるカテゴリを経由するといっても、ロイター板の反対側のマットがある側から走り込んでマットで力を蓄えようとしても、すなわち越境に繋がらないカテゴリからの参入を目指しても、同様に高いジャンプは見込めない。Apple のケースの中では携帯電話に iPod の機能を取り込みつつ顧客には受け入れられなかった ROKR の事例を示したが、他の例としてここではインターネット電子レンジの例を挙げる。PDA 端末 Zaurus (図表 4-2.) が人気であった SHARP は 1999 年にインターネットに接続して献立の検索ができる電子レンジ⁵⁸⁾ (図表 4-3.) という、情報端末カテゴリから電子レンジカテゴリへの越境を狙った製

⁵⁸⁾ 献立情報レンジ RE-M210 <http://www.sharp.co.jp/corporate/rd/journal-74/pdf/74-13.pdf>

品を投入したが、PDA ユーザを引き連れての越境はできなかった。これはまさに、マット側から跳び箱を飛んでしまった例であるといえよう。跳び箱モデルにおいては正しい方向から走り込んで、ロイター板で力をためることのみにより攻略が目指せるのである。

図表 4-2. Zaurus PI-3000



(出典：SHARP)

図表 4-3. 献立情報レンジ RE-M210



(出典：SHARP)

この跳び箱モデルにより、第一章で述べたポジショニング戦略の課題に対して一つの策を提案することができた。すなわち、ポジショニング戦略においては理想的なポジションについては語られるものの、そのポジションに至る経路については議論されていないという課題に対して、跳び箱モデルにより説明される経路を通じて理想的なポジションに至り得る、というものである。但し跳び箱モデルはあらゆる状況に用いられるというモデルではない。理想的なポジションへ至る経路は直接的な参入も含め様々なパターンが考えられるが、本論においてはそのうちの一つの提示に過ぎない。

また跳び箱モデルで説明される越境のスキームの先行研究との関連について触れると、Hamel & Prehalad (1990; 1994b)、延岡 (2006b) などにおいては企業の中核的な力 (core competency)、あるいはコア技術を明確にして、複数の事業への展開を図っていくことが重要という議論が行われている。一方越境のスキームにおいては、本来持っている中核的な力を元に新事業を創出するのではなく、周辺カテゴリの経由というその経路自体により競争力が生み出され、メイン市場における事業創出につながっており、この点が core competency の議論との相違点となっている。但し、core competency と周辺カテゴリで得たユーザを共に企業の資源と捉えたと、メイン市場への越境は Hamel & Prehalad (1990; 1994b) の議論と相似形になる。この視点から、周辺カテゴリから越境できる先は、1つのメイン市場に限らない、というインプリケーションが得られる。例えば Apple はデジタルオーディオプレーヤーカテゴリにおいて、デザインと使い勝手の良さという core competency を確かなものにしたが、ここから iPhone で携帯電話カテゴリへと越境したのにとどまらず、iPod で PC カテゴリ内に、タブレット PC カテゴリを作り越境したともいえる。すなわち、一度越境に成功しても更に他に越境が可能なカテゴリが存在するのではないか、という視点での継続的な探求が重要となる。

(閲覧：2012 年 11 月 10 日)

技術開発と事業コンセプトについての長内（2007）における議論では、すぐには製品化が難しかった相変化記録技術の研究開発を将来的な事業化の期待と共に継続していたために、PD や DVD での技術的優位性を持つことができた、というケースについて述べられている。社内の開発プロセスと、市場における製品展開という違いはあるものの、将来的な事業展開のためには事前の強み構築が必要という点では、越境のスキームとも共通性のある議論である。長内（2007）においては先行的な社内研究における事業コンセプトについて、技術的ポテンシャルの認識と将来の市場性予測が事業成果をもたらすための要件であると述べられているが、越境のスキームにおいても越境後の武器となりうる自社の強みの把握と、越境後のカテゴリの選別と把握が重要であるということがいえる。

第2節 越境のパターン別のポイント

越境のパターンごとに、ロイター板側から走り込んで跳び箱を超えるための成功要因は異なる。

まず周到型では、周辺カテゴリとメイン市場の 2 つのカテゴリへの参入を事前に計画し実現させなければならぬため、周辺カテゴリにおいてシェアをとれることがある程度確実に見込め、越境後の展開が比較的スムーズであろうことが周辺カテゴリ参入前から見込めることがポイントとなってくる。Suica のケースにおいては、周辺カテゴリの定期券・乗車券カテゴリは Suica 発行元の JR 東日本が独占していた市場であるため他社の競合はおらず比較的容易に参入・普及を進めることができた点と、越境後のメイン市場である少額決済市場においても、当初はコントロールが容易なコンビニエンスストアの NEW DAYS など JR 東日本グループの店舗で進めることができた点、また電子マネーの競合である硬貨の発行元である日本国政府が、電子マネーの普及に対する拒否反応を示さなかった点において、周到型越境を行いやすい市場環境であったといえる。また周到型に分類できる VOCALOID の鏡音リン・レン、巡音ルカのケースについては、基本機能が同じである初音ミクという先行事例があったため、その越境経路を正確になぞることで、容易に周到型の越境が可能であった。

発見型の越境においては、周到型と同様周辺カテゴリとメイン市場の両方で参入・普及しやすさが重要であるが、越境の対象となるメイン市場の発見は周辺カテゴリ参入後となるため、周辺カテゴリにおいて製品・サービスが顧客に評価されたポイントを踏まえてから、越境可能なカテゴリを探すことができる。その時重要となるのは周辺カテゴリでの強みをそのまま活かせるメイン市場を発見し、そのまま活かす形で越境することである。Apple はデジタルオーディオプレーヤーでの強みであったデザインと操作性の良さを活かさなかった ROKR では越境に失敗し、活かした iPhone では成功させることができた。また GREE においても、SNS サイトにおけるユーザ間の交流という強みを活かすことができるソーシャルゲームを開発し、ゲームカテゴリに越境したため、既にソーシャルの要素のないゲーム

を開発していた DeNA の mobage に対してゲームカテゴリでは後発ながらユーザ数で追い抜くことができた。

最後に他力型だが、ユーザが好きに越境させられるだけの「隙」があることが重要である。前章で触れたとおり、初音ミクは初期の段階でイラスト数枚と身長・体重などの簡単な設定しか与えられておらず、またイラストと音源を用いた自由な二次創作を許諾したことから、ユーザがアイドルへと仕立てあげていくことができた。このような、魅力的な製品・サービスに対してユーザに自由度が与えられた場合に、他力型の越境が起こり得るといえる。

第3節 越境のスキームが持つ優位性

跳び箱モデルにて説明される越境による市場参入を行った場合、参入後のメイン市場で強みを得る要因として周辺カテゴリにおけるユーザを引き連れて越境することにより、シェアをいきなり得ることができるからであるという説明を行ったが、それ以外にも越境による参入ならではの優位点が三点ある。

一点目は、新規参入においては既存プレーヤの反撃が乗り越えなければならない障壁の一つとされているが (Porter, 1980)、既にメイン市場に存在しているプレーヤは、越境を狙っている将来の競合が、越境後のシェア獲得につながる周辺カテゴリにおいてのシェア拡大を止めることは困難であることが挙げられる。そもそも周辺カテゴリへの参入者が将来の競合たり得ることを予測することがまず困難であるが、仮に予測できたとしても対抗するためにはメイン市場のプレーヤは周辺カテゴリへ参入する必要がある。しかし、メイン市場に比べ規模が小さく、望める収益性も高くない周辺カテゴリへの参入の意思決定は困難である場合が多い。また仮に参入しても周辺カテゴリでは後発となるため、すでに参入していて越境を狙っているプレーヤとの競争に負けてしまう可能性もある。具体的には GREE の SNS カテゴリでの拡大に対して、ゲーム専用コンソールメーカーである任天堂やソニーコンピューターエンターテインメントは将来のゲーム市場での競合を予測したうえで、加速度を持って拡大していた Web のサービスに対して対抗策を予めとることは困難だったであろう。また Apple の MP3 プレーヤ市場での拡大に対して、携帯電話カテゴリのリーダーであった NOKIA は、MP3 プレーヤを発売することも可能であったと思うが、Apple の iPod と SONY の WALKMAN がしのぎを削っていたカテゴリの中で後発がシェアを獲得することは困難であったであろう。更に、生身のアイドルが所属する事務所が、DTM ソフトの拡大に対して、将来いくら競合する可能性があるかと仮に予測ができたところで直接的にとりうる対抗策はほぼ存在しないであろう。このような点は、同じ市場において収益性の低い分野へまず参入してくる競合への対抗が実質上困難であるという、イノベーターのジレンマの議論 (Christensen, 1997) との類似点である。

二点目は、越境後の製品・サービスが、二重の収益源を持つビジネスモデルとなること

がある。越境前に収入を得ていた手段に加え、越境時に、越境後に必要となる機能を添加する形で越境するため、その機能が追加的に新たな収益源となるわけである。とりあげたケースの場合では、Suica は現在越境前の乗車券・定期券としての収入に加え、越境後のビジネスモデルである、決済における手数料収入も得ている。GREE は、SNS としての広告収入に加え、ソーシャルゲームにおけるアイテム課金の二重の収入を得ている。Apple も、間接的にはあるが音楽販売の iTunes store における収益に加え、携帯電話の製造販売に対する収益や、アプリの販売に対する収益を追加的に得ている。また VOCALOID の初音ミクにおいては、DTM ソフトウェアとしての売上に加え、アイドルとして CD の売上や、CM の出演、コンサートの入場料などを得ているのである。このようなビジネスモデルを持つことで収益性が競合よりも安定し、よりシェアアップのためのリソースを割くことができることになるので、越境により参入した場合は、越境後のカテゴリ内におけるポジションは比較的安定することが多いのである。

三点目は、メイン市場内に新しくカテゴリを創出するために、最新の技術を自社内で開発する必要は必ずしもないということである。周辺カテゴリの機能とメイン市場の機能を併せ持っているという新規性がカテゴリの新規性につながるものであり、それは必ずしも技術的な新規性が伴っている必要はない。これまで見てきたケースの場合、電子マネーとしての Suica の中心的な技術は既に Sony が持っていた FeliCa の技術であり、JR 東日本が独自で開発したものであったり、独占的に使ったりしているものではない。GREE が越境したソーシャルゲームカテゴリにおけるゲームも、グラフィックもゲームシステムも決して新しいものではない。また Apple が越境したスマートフォンにおける端末も、多くは外部技術の組み合わせであるし、そもそも端末の製造を自社内では行っていない。更に、初音ミクはバーチャルアイドルカテゴリへの参入を成功させたが、ベースとなる VOCALOID の基本技術は初音ミクの誕生前からあるものである。新しい製品で新しいカテゴリを生み出すとなると、技術開発の点がボトルネックになることも多いが、越境のスキームにおいては必ずしも最新技術の自社開発が求められるものではなく、参入経路こそが新規性の源となるのである。

第5章 インプリケーションと今後の課題

以上のようにこの論文においては、周辺カテゴリを経由して越境するという市場参入方法の新たなイノベーションを明示し、またそのスキームを跳び箱モデルとして説明することができた。またその参入スキームの分類と、それぞれのポイントを示した。これにより、Porter (1980; 1985) などに代表されるポジショニング戦略の議論に対し、どのようにあるべきポジションに至るべきなのか、という視点における一つの成功パターンを付与し、またKim and Mauborgne (2004; 2005) で議論されているレッド・オーシャンに対する参入の方法を示すことができた。

また、この新たな参入方法の明示による実務上のインプリケーションとしては、市場参入の経路に新たな選択肢を与えることができたという点の他に、すでに参入している製品やサービスに対して、そこから更なる越境により新たなカテゴリへの参入が可能になるのではないかと、という視点を与えたことにある。これまでは最終地点であると考えられていたそのカテゴリが、見方を変えて周辺カテゴリであると捉えなおすことにより、新たな商品展開できるようになった。その展開を考える時に、どのカテゴリからどのカテゴリへの越境であれば参入できるのか、あるいは跳び箱モデルが成り立つにはどのようなカテゴリ間の関係でないといけないのか、逆にどのような場合には跳び箱モデルが成り立たないのかという視点が重要になってくるが、この解明については今後の課題としたい。

謝辞

本論文を執筆するにあたって、ご支援いただいた数多くの方に感謝申し上げたい。

特に、ゼミナールの担当教官である早稲田大学ビジネススクールの長内准教授からはアイデアの着想から学会での発表を経て最終的な論文の執筆に至るまで、並々ならぬご指導を頂いた。また、副査をご担当いただいた同・長沢教授、根来教授にも大きなご支援を頂いた。

また、本論文の元になった、2012年6月の組織学会における発表に対して、東京大学大学院の藤本教授、立命館大学大学院の名取教授、筑波大学大学院の生稲准教授、神戸大学大学院の松嶋准教授、同・松本准教授といった先生方から大変貴重なコメントを頂いた。

最後に、ともに切磋琢磨していくことができた早稲田大学ビジネススクール長内ゼミナールのメンバーと、長い期間にわたって我慢強く支えてくれた妻に感謝の意を表したい。多くの方々のサポートがなければ、本論文は完成しなかったと考えている。

参考文献

- Aaker, David A. (2011) *Brand Relevance: Making Competitors Irrelevant*, San Francisco: Jossey-Bass (阿久津聡監訳 (2011) 『カテゴリー・イノベーション』日本経済新聞出版社) .
- Arthur, Charles (2012) *Digital Wars: Apple, Google, Microsoft and the Battle for the Internet*, London: Kogan Page (林れい訳 (2012) 『アップル、グーグル、マイクロソフト 仁義なき IT 興亡史』成甲書房) .
- Carpenter, Gregory S. and Kent Nakamoto (1989) “Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage”, *Journal of Marketing Research*, Vol.26, No.3, pp.285-298.
- Christensen, Clayton M. (1997) *The Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston: Harvard Business School Press (玉田俊平太監修、伊豆原弓訳 (2001) 『イノベーションのジレンマ 技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社) .
- Christensen, Clayton M. and Michael E. Raynor (2003) *The Innovator’s Solution*, Boston: Harvard Business School Publishing (玉田俊平太監修、櫻井祐子訳 (2003) 『イノベーションへの解 利益ある成長に向けて』翔泳社) .
- Foster, R. N. (1986) *Innovation: The Attacker’s Advantage*, New York: Summit Books (大前研一訳 (1987) 『イノベーション：限界突破の経営戦略』TBS ブリタニカ) .
- Hamel, Gary and C.K. Prahalad (1990) “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, Vol.68, No.3, pp.79-91.
- Hamel, Gary and C.K. Prahalad (1994a) “Competing for the future”, *Harvard Business Review*, Vol.72 No.4, pp.122-128.
- Hamel, Gary and C.K. Prahalad (1994b) *Competing for the future*, Boston: Harvard Business School Press (一條和生訳 (1995) 『コア・コンピタンス経営—大競争時代を勝ち抜く戦略』日本経済新聞社) .
- Isaacson, Walter (2011) *Steve jobs*, New York: Simon & Schuster (井口耕二訳 『スティーブ・ジョブズ II』講談社) .
- Kim, W. Chan and Renee Mauborgne (2004) “Blue Ocean Strategy”, *Harvard Business School Review*, Vol. 82 No.10, pp.76-84.
- Kim, W. Chan and Renee Mauborgne (2005) *Blue Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant*, Boston: Harvard Business School Press (有賀裕子訳 (2005) 『ブルー・オーシャン戦略 競争のない世界を創造する』ランダムハウス講談社) .

- Kotler, Philip (1967) **MARKETING MANAGEMENT: Analysis, Planning and Control**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall (伊波和雄、竹内一樹、中村元一、野々口格三訳 (1971) 『マーケティング・マネジメント (上)』 鹿島研究所出版会) .
- Kotler, Philip (1980) **MARKETING MANAGEMENT: Analysis, Planning and Control [Fourth Edition]**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall (村田昭治監修、小坂恕、疋田聰、三村優美子訳 (1983) 『マーケティング・マネジメント—競争の戦略時代の発想と展開』 プレジデント社) .
- Mintzberg, Henry (1973) “Strategy-Making in Three Modes”, *California Management Review*, Vol.XVI, No.2, pp.44-53.
- Mintzberg, Henry, Raisinghani Duru and Theoret Andre (1976) “The Structure of “Unstructured” Decision Processes”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.21, No.2, pp.246-275.
- Mintzberg, Henry (1978) “Patterns in Strategy Formation”, *Management Science*, Vol.24, No.9, pp.934-948.
- Mintzberg, Henry (1994) **Rise and Fall of Strategic Planning**, New York: Free Press (崔大龍、中村元一、黒田哲彦、小高照男訳 (2002) 『戦略計画 創造的破壊の時代』 産能大出版部) .
- Mullins, John and Randy Komisar (2009) **Getting to Plan B: Breaking Through to a Better Business Model**, Boston: Harvard Business School Publishing (山形裕生訳『プラン B 破壊的イノベーションの戦略』 文芸春秋) .
- Porter, Michael E. (1980) **COMPETITIVE STRATEGY**, New York: Free Press (土岐坤、服部照夫、中辻万治訳 (1982) 『新訂 競争の戦略』 ダイヤモンド社) .
- Porter, Michael E. (1985) **COMPETITIVE ADVANTAGE**, New York: Free Press (土岐坤、中辻萬治、小野寺武夫訳 (1985) 『競争優位の戦略 —いかに高業績を持続させるか—』 ダイヤモンド社) .
- Rogers, Everett M. (1962) **Diffusion of Innovations**, New York: Free Press (藤竹暁訳 (1966) 『技術革新の普及課程』 培風館) .
- Rumelt, Richard P. (1991) “How Much does Industry Matter?”, *Strategic Management Journal*, Vol.12, No.3, pp.167-185.
- Schnaars, Steven P. (1994) **Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Markets from Pioneers**, New York: Free Press (恩蔵直人、坂野友昭、島村和恵訳 (1996) 『創造的模倣戦略——先発ブランドを超えた後発者たち』 有斐閣) .
- 岩田昭男 (2005) 『電子マネー戦争 Suica 一人勝ちの秘密』 中経出版.
- 小笠原敦・松本陽一 (2005) 「イノベーションの展開と利益獲得方法の多様化」『組織科学』 Vol.39, No.2, pp.26-39.
- 長内厚 (2007) 「技術開発と事業コンセプト」『国民経済雑誌』 Vol.196, No.5, pp.79-94.
- 恩蔵直人 (1997) 「成熟市場への参入戦略」『企業診断』 Vol.44, No.11, pp.37-42.

- 恩蔵直人 (2006) 「コモディティ化市場における市場参入戦略の枠組み」『組織科学』 Vol.39, No.3, pp.19-26.
- 恩蔵直人 (2007) 『コモディティ化市場のマーケティング論理』 有斐閣.
- 楠木建 (2003) 「見えない次元 ―イノベーションの新しいパラダイム―」『研究 技術 計画』 Vol.18, No.3/4, pp.127-148.
- 楠木建 (2010) 「イノベーションの『見え過ぎ化』 可視性の罠とその克服」『一橋ビジネスレビュー』 Vol.57, No.4, pp.34-51.
- 楠木建 (2011) 「イノベーションとマーケティング--価値次元の可視性と価値創造の論理」『マーケティングジャーナル』 Vol.30, No.3, pp.50-66.
- 楠木建・阿久津聡 (2006) 「カテゴリー・イノベーション：脱コモディティ化の論理」『組織科学』 Vol.39, No.3, pp.4-18.
- 古口直史 (2002) 「Suica の導入と今後の展開について」『運輸と経済』 Vol.62, No.8, pp.16-22.
- 小松陽一 (1998) 「市場の成熟化と競争戦略」『経営学論集』 Vol.68, pp.124-129.
- 佐々木利廣、藤原雅俊 (2007) 「Suica システムの開発」『京都マネジメントレビュー』 No.12, pp.119-132.
- 椎橋章夫 (2003) 「IC カード出改札システム"Suica"の開発と導入」『信頼性』 Vol.25, No.8, pp.718-727.
- 田中秀樹 (2012) 「グリーの今とインターネットサービスの未来」『赤門マネジメント・レビュー』 Vol.11, No.2, pp.117-127.
- 田辺滋 (2007) 「Suica 事業を核に事業構造を改革」『Business research』 No.999, pp.42-47.
- 千原啓 (2009) 「GREE が目指す、ナンバーワンコミュニティ」『2010 ネットコミュニティ白書』 pp.50-53.
- 中島真志 (2007) 「わが国における電子マネーの新展開」『麗澤経済研究』 Vol.15, No.2, pp.97-112.
- 林信行 (2007) 『iPhone ショック』 日経 BP 社.
- 林信行 (2008) 『アップルの法則 驚きのアイデアと戦略の秘密』 青春出版社.
- 延岡健太郎 (2006a) 「意味的価値の創造：コモディティ化を回避するものづくり」『国民経済雑誌』 Vol.194, No.6, pp.1-14.
- 延岡健太郎 (2006b) 『MOT [技術経営] 入門』 日本経済新聞出版社.
- 増田聡 (2008) 「データベース、パクリ、初音ミク」『思想地図 Vol.1』 日本放送協会.
- 宮尾学 (2009) 「製品カテゴリーの社会的形成」『日本経営学会誌』 Vol.24, pp.3-15.
- 宮尾学 (2011) 「製品カテゴリーを再定義する新製品開発―技術の社会的形成アプローチによる検討―」『組織科学』 Vol.44, No.3, pp.120-131.
- 山田英夫 (1995) 『逆転の競争戦略 ―リーダー企業の「強み」を「弱み」に変える―』 生産性出版.